



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR-ZALOŽENÍ SOUKROMÉ MATEŘSKÉ ŠKOLY

BUSINESS PLAN-ESTABLISHMENT OF A PRIVATE KINDERGARTEN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PETRA VESELÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veselá Petra

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr-založení soukromé mateřské školy

v anglickém jazyce:

Business Plan-Establishment of a Private Kindergarten

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Bakalářská práce je věnována zpracování podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školy v městské části Brno-Slatina. Na základě analýz je jako vlastní návrh řešení popsán konkrétní marketingový, obchodní, organizační a finanční plán včetně ekonomického vyhodnocení. Důležitým východiskem práce je výnosnost podnikatelského záměru a schopnost jeho realizace.

Abstract

The thesis comprises a business plan describing the establishment of the private kindergarten in Brno-Slatina district. Based on the analyzes the draft describes concrete marketing plan, scheme of sales, staffing and financial plan including the economic evaluation. Important is the profitability of the business plan and the ability of its implementation.

Klíčová slova

podnikatelský plán, analýza trhu, mateřská škola, založení podniku, financování, finanční plán

Key words

business plan, market analysis, kindergarten, establishment of a company, finance, financial plan

Bibliografická citace práce

VESELÁ, P. *Podnikatelský záměr-založení soukromé mateřské školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2 000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 25. května 2015

.....
Petra Veselá

Poděkování

Chtěla bych chtěl poděkovat vedoucímu práce, Ing. Jaroslavu Rompotlovi, za pomoc a cenné rady při zpracování této práce.

Úvod	10
1. Vymezení problému a cíle práce	11
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metody a postupy zpracování	12
2. Teoretická východiska práce	13
2.1 Podnikatel	13
2.2 Podnikatelský záměr	13
2.2.1 Požadavky na podnikatelský záměr	14
2.2.2 Struktura podnikatelského záměru	15
2.3 Výběr právní formy podnikání	16
2.3.1 Společnost s ručením omezeným	17
2.3.2 Podání žádosti o zápis školy nebo školského zařízení	18
2.3.3 Další možnosti podnikání v oboru	20
2.4 Předškolní vzdělávání	21
2.5 Analýza trhu a marketingová strategie	21
2.5.1 Analýza mikroprostředí	22
2.5.2 Analýza makroprostředí - SLEPT analýza	22
2.5.3 SWOT analýza	23
2.6 Marketingový mix	24
2.7 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity	25
2.7.1 Bod zvratu	25
2.7.2 Ukazatele ekonomické efektivity	25
3. Analýza současné situace	27
3.1 Obecná problematika oboru podnikání	27
3.2 Analýza odvětví	29
3.2.1 Předmět podnikání	29
3.2.2 Geografické hledisko	29
3.2.3 Analýza zákazníků	30
3.2.4 Analýza konkurence	30
3.3 Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí	31
3.4 SLEPT analýza	33
3.5 SWOT analýza	38
3.5.1 SWOT analýza podniku	38
3.5.2 SWOT analýza hlavní konkurence	40
3.6 Dotazníkové šetření	41
4. Vlastní návrhy řešení	43
4.1 Titulní strana	43
4.2 Popis podniku	44
4.3 Obchodní plán	45
4.4 Organizační plán	47
4.5 Marketingový plán	48
4.6 Finanční plán	49
4.6.1 Investiční náklady projektu	50

4.6.2 Zdroje financování	51
4.6.3 Přehled očekávaných měsíčních výdajů	54
4.6.4 Přehled očekávaných měsíčních příjmů	55
4.6.5 Analýza bodu zvratu	56
4.6.6 Plán výdajů	57
4.6.7 Plán příjmů	58
4.6.8 Výkaz zisků a ztrát	58
4.6.9 Cash flow nepřímou metodou	59
4.6.10 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu	60
4.6.11 Ukazatele ekonomické efektivity	60
4.7 Hodnocení rizik	63
4.8 Časový harmonogram projektu	64
4.9 Exekutivní souhrn	65
Závěr	66
Seznam použitých zdrojů	68
Seznam tabulek	71
Seznam obrázků a grafů	72

Úvod

Problematika nedostatku míst v mateřských školách vytvořila již před několika lety mezeru na trhu služeb v oboru poskytování péče o děti předškolního věku. Vznik dnešního neuspokojivého stavu vede k zakládání soukromých mateřských škol a jiných zařízení podobného typu. Podnikatelský plán na založení soukromé mateřské školy jsem zvolila z důvodu nedostatečného pokrytí některých městských částí, které mají vysoký potenciál ke vstupu na trh v oboru těchto služeb. Lokalita je v poskytování služeb péče o děti určujícím faktorem výběru vhodného zařízení. Městskou část Brno-Slatina jsem zvolila z několika důvodů. Hlavním důvodem je absence konkurence v této oblasti, dílčími důvody jsou nejen vysoký počet odmítnutých dětí státními mateřskými školami, ale také rozšiřující se developerská činnost v této oblasti, a s tím spojený příliv mladých rodin s dětmi.

Přestože je docházka do mateřských škol v České republice dosud nepovinná, poptávka po ní je stále vysoká. Pokles popularity státních mateřských škol a jejich plánů péče a výchovy nahrává soukromým mateřským školám, jež kladou důraz na individuální přístup k dětem, výuku cizích jazyků a mnoho dalších tvůrčích i sportovních aktivit. Tato fakta a kladný vztah k dětem mi byly inspirací ke zpracování následujícího podnikatelského plánu.

1. Vymezení problému a cíle práce

Nedostatečný počet či kapacita mateřských škol a z toho plynoucí neuspokojivý stav nabídky na straně státu je zapříčiněn především prudkým poklesem množství školek a jeslí, který nastal na začátku devadesátých let, kdy byla rušena podniková zařízení. Poté, co opustila školky silná generace tzv. husákových dětí, došlo k zavírání mateřských škol z důvodu prudkého snížení poptávky. To vedlo k nedostatku míst v mateřských školách při opakovaném nárůstu počtu dětí na začátku 21. století, kdy se do školek dostává nová silná generace dětí rodičů narozených právě v sedmdesátých letech 20. století. Vybudování nových školek je však drahé i časově náročné, obce již nechtějí investovat do zařízení, které v krátkém časovém horizontu, až poklesne populační křivka, opět zůstane nevyužito.

Trend soukromých mateřských škol v České republice tedy stále roste. Rodiče jsou ochotni za péči o jejich děti v době jejich nepřítomnosti platit nemalé částky soukromým zřizovatelům. Díky rostoucí konkurenci poskytovatelů služeb v oboru péče o děti jsou na tato zařízení přirozeně kladeny vysoké nároky. Škála nabízených výukových, sportovních i kulturních aktivit v soukromých mateřských školách je velmi široká.

Podnikatelská příležitost vyplývající z výše uvedené problematiky vyžaduje vhodnou lokalitu a nabídku služeb péče o děti. Vize podnikatelského záměru k otevření soukromé mateřské školy předpokládá kvalitní plán péče a výchovy, nadstandardní aktivity zahrnuté v programu mateřské školy a v neposlední řadě dosažení kladných výsledků hospodaření v delším časovém horizontu.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školy v městské části Brno-Slatina, která je zakládána jako společnost s ručením omezeným zapsaná v rejstříku škol České republiky. Demografický vývoj městské části a nedostatek míst ve státních mateřských školách vytváří podnikatelskou příležitost. Předmětem analýzy se stávají různé možnosti navýšení kapacity zařízení poskytujících služby v oboru péče o děti předškolního věku.

Dílními cíli jsou kvalitně zpracované plány finanční, marketingové a obchodní, včetně zhodnocení rizik celého projektu. K vytvoření podnikatelského plánu jsou použity

reálné hodnoty pro položení základních kamenů realizace projektu.

Sumarizace dílčích cílů práce:

- shromáždění pojmů a informací, jejich teoretický výklad a popis,
- analýza současného stavu, vnitřního i vnějšího prostředí a dotazníkové šetření,
- zpracování marketingového plánu, zhodnocení ekonomické efektivity projektu,
- finanční plán na 3 roky včetně porovnání cizích zdrojů financování,
- zhodnocení rizik a realizovatelnosti projektu.

1.2 Metody a postupy zpracování

Postupy tvorby podnikatelského plánu a jednotlivé analýzy jsou popsány v teoretické části bakalářské práce. Analytická část zahrnuje analýzu vnějšího prostředí SLEPT, Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí, SWOT analýzu a dotazníkové šetření potenciálních zákazníků. Analýza SWOT porovnává silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského záměru s hlavní konkurencí v oboru.

Konkrétní podnikatelský plán včetně hodnocení rizik a exekutivního souhrnu je popsán jako vlastní návrh řešení. K oslovení potenciálních zákazníků je vypracován marketingový plán formou marketingového mixu 4 P. Hodnocení a kritéria výběru dodavatelů služeb a vybavení, jsou popsána v obchodním plánu společnosti. Dále koncepce obsahuje detailní popis podniku, jeho organizační strukturu a časový harmonogram projektu.

Značná část práce je věnována finančnímu plánu s výhledem na tři roky. Ten se v první řadě zabývá výběrem zdrojů financování projektu a investičními náklady spojenými se založením podniku. Plán příjmů je vyhotoven ve třech variantách výše školného a zahrnuje výpočet dotace ze strany státu. Hodnoty získané z rozvahy podniku, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow jsou použity k výpočtu doby úhrady, čisté současné hodnoty a ukazatelů rentability.

2. Teoretická východiska práce

Před zpracováním analýz vnějšího a vnitřního prostředí projektu a vlastních návrhů řešení je nezbytné teoreticky popsat základní pojmy a výpočty, které jsou v práci použité.

2.1 Podnikatel

Právní definici podnikatele je uvedena zejména v § 420 a násl. občanského zákoníku¹:

„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání.“

2.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr slouží jako základ vlastního řízení firmy, značný význam má i v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu. Jeho kvalitní zpracování může významně zvýšit pravděpodobnost získání potřebného materiálu.²

Dále se podnikatelským záměrem rozumí písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.³

Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě, která obsahuje mimo jiné cíle a strategie podniku, vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů, plánování obratu, financování a hospodářského výsledku.⁴

1 Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012, ve znění pozdějších předpisů

2 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 305

3 KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 23

4 WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 11

2.2.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr by měl podle Fotra a Součka⁵ splňovat následující podmínky:

- být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat padesát stran),
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro osoby bez hlubších technických znalostí),
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost),
- orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo,
- být co nejvěrohodnější a realistický (např. otevřené hodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru),
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu (i případné chyby, kterých se v minulosti firma dopustila) atd.,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Podnikatelská koncepce musí být realistická a konzistentní, důležitá je také jeho schopnost přinést zákazníkům jednoznačnou výhodu. Dílčí plány musí být sladěné a podložené reálnými a realizovatelnými předpoklady a fakty.⁶

5 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 309

6 WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 12

2.2.2 Struktura podnikatelského záměru

Podle Vojtěcha Korába a Marka Mihaliska⁷ by měl mít podnikatelský záměr následující strukturu:

- **Titulní strana**

Podává stručný výklad obsahu, především základní informace, mezi které patří název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a jejich kontakty, popis a povahu společnosti a v neposlední řadě způsob financování a jeho struktura.

- **Exekutivní souhrn**

Je obvykle zpracován až po sestavení celého podnikatelského záměru. Za cíl si klade vzbudit zájem o projekt v potenciálních investorech. Slouží jako stručný souhrn nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru, a to především hlavní myšlenku, silné stránky, očekávání a finanční plán ve výhledu několika let.

- **Analýza odvětví**

Zahrnuje především analýzu konkurenčního prostředí, silné a slabé stránky hlavních konkurentů i možnosti, jak by mohli ovlivnit tržní úspěch nového podniku. Dále také analýzu odvětví z hlediska vývojových trendů včetně předpovědi vládních orgánů a historických výsledků. V neposlední řadě analýzu zákazníků, segmentaci trhu a zacílení pro nový podnik.

- **Popis podniku**

Podrobný popis nového podniku, služeb nebo výrobků, které nabízí, umístění a velikost podniku, personální obsazení, vybavení podniku a znalostní a praktickou přípravu podnikatele.

- **Obchodní plán**

Popis procesu poskytování služeb s vazbou na subdodávky, včetně hodnocení vybraných subdodavatelů.

- **Marketingový plán**

Objasňuje, jakým způsobem budou služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Rovněž zahrnuje odhady objemu služeb, a tudíž i rentability nového podniku.

- **Organizační plán**

⁷ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 28

Popisuje formu vlastnictví nového podniku, informace o managementu, obchodních podílech a organizace činností podniku.⁸

- **Hodnocení rizik**

Rozpoznání rizik a příprava účinné strategie k jejich zvládnutí je klíčovým úkolem podnikatele. Takovými mohou být například slabé stránky marketingu či manažerského týmu.

- **Finanční plán**

Určuje objemy investic a ukazuje ekonomicky reálný plán jako celek. Finanční plán se zabývá předpokladem příjmů a nákladů s výhledem minimálně na tři roky, vývojem cash flow a odhadem rozvahy, která poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

- **Přílohy**

Obsahují informativní materiály, které nejsou začleněny do samotného textu projektu, jako například korespondence se zákazníky či informace z primárního výzkumu.⁹

2.3 Výběr právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání je významným krokem při zakládání podniku. Jde o podnikatelské rozhodnutí, které bude mít pro společnost dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky.¹⁰

Při výběru právní formy je nutné zvážit veškerá rizika, která jsou s podnikáním spojena. Pro podniky neexistuje žádná univerzální právní forma, protože každý podnik má různou výchozí situaci, existují tedy nutně různá řešení. Dále nemusí být trvale výhodné zachovávat jednu zvolenou právní formu, jelikož se podmínky v podniku mohou dříve či později změnit.¹¹

Při výběru konkrétní právní formy podniku postupujeme podle Synka¹² porovnáním a hodnocením následujících kritérií:

8 KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 29

9 tamtéž, s. 30

10 WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 37

11 SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 26

12 SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 26

- způsob ručení - existují dvě varianty, ručení omezené a neomezené,
- oprávnění k řízení zastupování podniku navenek, vedení podniku apod.,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojený se založením a provozováním podniku,
- účast na zisku (ztrátě) - míra rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku,
- daňové zatížení - daňové hledisko je velmi důležité při volbě právní formy podnikání.

Po zvážení těchto kritérií a porovnání jednotlivých právních forem podnikání v České republice je pro založení soukromé mateřské školy optimální formou společnost s ručením omezením. Důvodem je především fakt, že soukromá mateřská škola je zakládána jako obchodní společnost s jediným společníkem. Návrh na zápis do obchodního rejstříku podává fyzická osoba, která je zakladatelkou a jedinou budoucí jednatelkou společnosti. Základní kapitál je tvořen vkladem zakladatelky jako jediného společníka, a to ve výši 360 000 Kč.¹³

2.3.1 Společnost s ručením omezeným

„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“¹⁴

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně.¹⁵

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, každý z jednatelů je oprávněn jednat samostatně. nestanoví-li společenská smlouva jinak.¹⁶

„Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu

¹³ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 79

¹⁴ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25.ledna 2012, ve znění pozdějších předpisů

¹⁵ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 80

¹⁶ tamtéž, s. 80

je vyšší. Výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně.¹⁷

Společenská smlouva obsahuje podle § 146 zákona o obchodních korporacích¹⁸

- firmu společnosti,
- předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- výši základního kapitálu a
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.

Společenská smlouva při založení společnosti obsahuje v § 146 zákona o obchodních korporacích¹⁹ také:

- vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,
- údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelem, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být podle tohoto zákona voleni valnou hromadou,
- určení správce vkladů a
- u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs, a určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu.

2.3.2 Podání žádosti o zápis školy nebo školského zařízení

Žádosti o zápis školy nebo školského zařízení do rejstříku se podle § 146 školského zákona²⁰ podává pro následující školní rok se podává u krajského úřadu příslušného podle sídla právnické osoby, která bude vykonávat činnost školy nebo školského zařízení do 30. září.

17 Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012, ve znění pozdějších předpisů

18 Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012, ve znění pozdějších předpisů

19 Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012, ve znění pozdějších předpisů

20 Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon ze dne 24. září 2004, ve znění pozdějších předpisů

Náležitosti žádosti o zápis školy do rejstříku

Mateřské školy se podle § 147 školského zákona²¹ povinně zapisují do rejstříku škol a školských zařízení po předložení následujících náležitostí:

- druh školy nebo druh a typ školského zařízení,
- název, sídlo a právní formu právnické osoby a její identifikační číslo,
- jméno a příjmení, státní příslušnost, místo trvalého pobytu nebo bydliště osoby nebo osob, které jsou statutárním orgánem této právnické osoby,
- název, sídlo, právní formu a identifikační číslo zřizovatele školské právnické osoby,
- rámcový popis personálního a majetkového zajištění a financování činnosti školy nebo školského zařízení s ohledem na požadavky rámcového vzdělávacího programu,
- doklad osvědčující vlastnické nebo užívací právo právnické osoby, která bude vykonávat činnost školy nebo školského zařízení, k prostorám, kde bude uskutečňováno vzdělávání,
- stanovisko příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví a stavebního úřadu, ze kterého vyplývá, že příslušné prostory lze užívat pro navrhovaný účel,
- doklad osvědčující zřízení nebo založení právnické osoby, která bude vykonávat činnost,
- doklad osvědčující vznik právnické osoby, která bude vykonávat činnost školy,
- seznam oborů vzdělání, včetně forem vzdělávání v případě školy a seznam školských služeb v případě školského zařízení,
- jméno a příjmení, datum narození ředitele školy nebo školského zařízení, doklad o jeho jmenování do funkce a doklady osvědčující splnění předpokladů pro výkon funkce ředitele,
- navrhovaný nejvyšší počet dětí, žáků a studentů ve škole nebo školském zařízení, počet lůžek, stravovaných, tříd, skupin nebo jiných obdobných jednotek,
- čestné prohlášení zřizovatele školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace, že neprobíhá insolvenční řízení,
- datum zahájení činnosti školy nebo školského zařízení.

21 Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon ze dne 24. září 2004, ve znění pozdějších předpisů

2.3.3 Další možnosti podnikání v oboru

V oboru péče o dítě je možné podnikat také na základě živnostenského oprávnění. Služby mimoškolní výchovy dětí do tří let věku můžeme vykonávat po získání živnostenského oprávnění k předmětu podnikání tzv. „péče o dítě do tří let věku v denním režimu“. Nutná je odborná způsobilost, kterou může být dle zákona²²:

- odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry nebo zdravotnického asistenta nebo ošetrovatele nebo porodní asistentky nebo záchranáře, nebo
- odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách, nebo
- odborná kvalifikace k výkonu povolání učitele mateřské školy, nebo
- profesní kvalifikace pro činnost chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky.

Péče o děti předškolního věku starší tří let je popsána jako tzv. „mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“. Živnost s tímto předmětem podnikání je také ohlašovací, ale volná. K jejímu provozování tedy není potřeba prokázat vzdělání ani odbornou způsobilost.²³

Poslední možností je tzv. „služba péče o dítě v dětské skupině“, která je upravena od roku 2014. Službou péče o dítě v dětské skupině se rozumí činnost spočívající v pravidelné péči o dítě od jednoho roku věku do zahájení povinné školní docházky, která je poskytována mimo domácnost dítěte v kolektivu dětí a která je zaměřena na zajištění potřeb dítěte a na výchovu, rozvoj schopností, kulturních a hygienických návyků dítěte.²⁴

Poskytovatel může být zaměstnavatelem rodiče nebo:

- ústavem, jestliže poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je v souladu s jeho zakládací listinou,
- právnickou osobou registrovanou nebo evidovanou podle zákona o církvích a náboženských společnostech, pokud poskytování služby péče o dítě v dětské

²² Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991, ve znění pozdějších předpisů

²³ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 87

²⁴ Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině ze dne 23. září 2014, ve znění pozdějších předpisů

skupině je v souladu s jejím předmětem činnosti,

- územním samosprávným celkem nebo jím založenou právnickou osobou,
- obecně prospěšnou společností, jestliže poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je v souladu s její zakládací listinou nebo zakládací smlouvou,
- nadací nebo nadačním fondem,
- vysokou školou, nebo
- spolkem, jestliže poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je v souladu s jeho stanovami.

2.4 Předškolní vzdělávání

Cíle předškolního vzdělávání jsou popsány ve školském zákoně²⁵. Patří mezi ně nejen podpora rozvoje osobnosti dítěte předškolního věku, ale i jeho zdravý citový, rozumový a tělesný rozvoj. Dále slouží k osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání a napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání. Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let.

2.5 Analýza trhu a marketingová strategie

Cílem podnikatelského záměru je buď využití určitých disponibilních zdrojů, nebo uspokojení poptávky. Pro rozhodování o základních parametrech i pro konečný úspěch takového projektu je klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky a zmapování konkurence tvoří východiska pro marketingové strategie projektu. Vedle marketingové strategie, do celkové strategie projektu spadá také analýza a hodnocení situace projektu či firmy, analýza podnikatelského okolí a současné situace, stanovení strategických cílů, hodnocení různých variant a výběr vhodné strategie k realizaci.²⁶

Marketingový výzkum si klade za cíl získávání, analýzu a hodnocení informací o trhu a jeho okolí. Pro získání a vyhodnocení marketingových informací je potřeba stanovit cílový trh projektu, analyzovat zákazníky a tržní konkurenci, definovat segmenty

25 Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon ze dne 24. září 2004, ve znění pozdějších předpisů

26 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 34

trhu, distribuční kanály a obor, a v neposlední řadě také stanovit budoucí vývoj poptávky.²⁷

Marketingové prostředí lze rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje nejbližší subjekty podniku, kteří ovlivňují jeho schopnost obsluhovat své trhy. Makroprostředí je naopak zastoupeno společenskými silami, jež ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Při analýze podniku se tedy většinou využívá následujících analýz.²⁸

2.5.1 Analýza mikroprostředí

Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí²⁹ podle Kaňovské³⁰ předpokládá, že strategická pozice podniku působící v daném odvětví je určována pěti základními činiteli:

1. Intenzita konkurence uvnitř odvětví
2. Bariéry vstupu
3. Vyjednávací síla dodavatelů
4. Vyjednávací síla odběratelů
5. Substituční produkty

2.5.2 Analýza makroprostředí - SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží jako nástroj k analýze obecného prostředí, v němž podnik působí.³¹ Jednotlivá písmena označují faktory makroprostředí³²:

- S - sociální
- L - legislativní
- E - ekonomické
- P - politické
- T - technické a technologické

27 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 36

28 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 21

29 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí - tvůrcem modelu je Michael Porter, který jej poprvé uvedl v roce 1979.

30 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 20

31 KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*, s. 25

32 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 21

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem strategické analýzy, který je založen na zvažování vnitřních faktorů (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů (příležitosti a hrozby). Je používána zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie.³³ Současně s analýzou SLEPT slouží jako nástroj podporující identifikaci potenciálních problémů, oblastí zranitelnosti a dalších rizik.³⁴

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku. Příležitosti a ohrožení jsou vnějšími faktory, jež podnik může kontrolovat.³⁵

Analýza SWOT je používána také v případě hledání optimální cesty ke snížení nákladů či zvýšení prodejů. Této analýze je často nutné podrobit celou firmu.³⁶ Většinou se provádí jako poslední a jejím úkolem je sumarizovat výsledky z předchozích analýz. Velmi dobře slouží také jako nástroj k porovnání aktuální situace s konkurencí.³⁷

Tab. 1: Schéma SWOT analýzy³⁸

	S - Silné stránky	W - Slabé stránky
O - Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - Hrozby	Strategie ST	Strategie WT

*Legenda:*³⁹

SO - využít silné stránky k získání výhody

WO - překonat slabiny využitím příležitostí

SW - využít silné stránky a čelit hrozbám

WT - minimalizovat náklady a čelit ohrožení

33 Tamtéž, s. 24

34 FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*, s. 52

35 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 24

36 SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. s. 80

37 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 24

38 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 25

39 tamtéž, s. 25

Akronym SWOT:

Strengths - Silné stránky

Weaknesses - Slabé stránky

Opportunities - Příležitosti

Threats - Hrozby

2.6 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří základní marketingové nástroje nezbytné k dosažení marketingové strategie podniku.⁴⁰ Základní složky marketingového mixu dle Kaňovské⁴¹ tvoří tzv. „4 P”:

- Product (produkt) - rozmanitost produktu, jakost, design, vlastnosti, značka, balení
- Prices (ceny) - ceník, slevy, srážky, doba splatnosti, platební podmínky
- Place (distribuce) - distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, zásoby, doprava
- Promotion (propagace) - reklama, podpora prodeje, PR⁴², přímý marketing, osobní prodej

Projekt bude komerčně životaschopný pouze v případě, že jeho výrobky (služby) najdou uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat sortiment projektu.⁴³

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat výši nákladů na jednotku produkce, cenovou politiku konkurence, cenovou elasticitu⁴⁴, poskytované slevy, dealerské odměny, platební podmínky a podmínky dodávek. Nelze opomenout politiku cenové regulace.⁴⁵

Distribuční kanály jsou zastoupeny především velkoobchodem, maloobchodem a přímou distribucí zákazníkům. Zvláštní pozornost by měla být věnována logistickým aspektům distribuce a jejich kombinaci.⁴⁶

Propagace si klade za cíl nejen oslovit potenciální zákazníky, ale také působit na podstatné okolí podniku a na zaměstnance podniku samotné.⁴⁷

40 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. s. 34

41 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. s. 38

42 PR (Public relations) - druh komunikačního působení na širokou veřejnost

43 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 39

44 Cenová elasticita vyjadřuje reakce zákazníků na odlišné úrovně ceny

45 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 40

46 tamtéž, s. 40

47 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 80

Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé a ke stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik daného trhu a zvolené strategie projektu.⁴⁸

2.7 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

2.7.1 Bod zvratu

Dle Fotra a Součka⁴⁹ je bod zvratu kritickým bodem projektu, jenž ukazuje hodnotu určitého rizikového faktoru ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu. Při této hodnotě projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. Určíme-li tímto kritériem zisk, bod zvratu představuje takovou hodnotu, při které projekt dosahuje nulového zisku. Vychází ze vzorce:

$$P = \frac{F}{c - v}$$

kde:

P je bod zvratu produkce

F jsou fixní náklady

c je prodejní cena

v jsou variabilní náklady na jednotku

2.7.2 Ukazatele ekonomické efektivity

Ukazatele rentability umožňují měřit výnosnost kapitálu tak, že poměrují zisk projektu k vloženým prostředkům.⁵⁰ Podávají věřitelům a investorům informace o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál.⁵¹

V první řadě se práce zabývá rentabilitou vlastního kapitálu ROE, kterou lze vyjádřit jako poměr zisku po zdanění a vlastního kapitálu v projektu. Tedy vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů vložených do projektu.⁵²

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatelem rozhodujícím, neboť měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Hodnocení tohoto ukazatele musí být opatrné,

48 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 39

49 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 156

50 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 64

51 SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 30

52 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 64

jelikož jsou s ním spojeny tři problémy. Prvním problémem je problém nezohledňování časového faktoru, druhým je problém rizika a posledním je problém ocenění, neboť počítá s historickými cenami.⁵³

V druhé řadě se finanční analýza rentability zabývá výpočtem ukazatele rentability aktiv ROA, která reflektuje podíl hospodářského výsledku před zdaněním a celkových aktiv. Vyjadřuje výnosnost celkových aktiv, a tedy na rozdíl od rentability vlastního kapitálu vypovídá o výsledku hospodaření získaného z peněz od majitelů i věřitelů. Má tedy vyšší vypovídací schopnost.⁵⁴

V neposlední řadě je vypočítán ukazatel rentability investic ROI, jenž porovnává skutečně dosažený zisk s počátečními náklady na investici. Analýza návratnosti investic vypovídá o ziskovosti celkového projektu.⁵⁵ Za efekt investice se považuje zisk. Vychází se z toho, že jak změny v objemu výroby, tak změny v nákladech, jež investice vyvolá, se promítnou v zisku, který tedy charakterizuje výnos investice.⁵⁶

Doba návratnosti nebo doba úhrady je definována jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho čistými budoucími příjmy. Za dobu úhrady se investorovi vrátí zpět veškeré prvotní prostředky vložené do projektu.⁵⁷

Čistá současná hodnota projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů. Vyjadřuje tedy součet diskontovaného čistého peněžního toku během života projektu včetně období výstavby. Pro výpočet čisté současné hodnoty je kromě peněžních toků důležitá také výše diskontní sazby. Ta závisí na nákladech na pořízení kapitálu, inflaci zahrnuté v modelu a rizikové přírážce.⁵⁸

$$\text{Výpočet ČSH: } \frac{CF}{(1+r)^t}$$

kde:

CF je čistý roční peněžní tok

r je diskontní míra

t je doba životnosti

53 SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 360

54 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 64

55 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 64

56 SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 302

57 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 65

58 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 69

3. Analýza současné situace

Analytická část bakalářské práce se zabývá zmapováním současné situace na potencionálním trhu a faktory, jež ovlivňují vstup na něj. Tato část bude věnována rozboru situace v Jihomoravském kraji a krajském městě Brně.

3.1 Obecná problematika oboru podnikání

Problematika nedostatku míst v mateřských školách je již několik let často zmiňovaným tématem nejen ve zpravodajství, ale i v politické sféře. Vznik dnešního neuspokojivého stavu je zapříčiněn především prudkým poklesem kapacity školek a jeslí, jenž nastal na začátku devadesátých let, kdy byla rušena podniková zařízení. Jesle přestaly být potřeba, matky zůstávaly na rodičovské dovolené, navíc byl jejich provoz nákladný. Vybudování nových školek je drahé i časově náročné, stát nehodlá investovat do zařízení, které za pár let nebude využito.

S obdobnou problematikou se samozřejmě již v menší míře setkávají i školy základní, populační vlna spojená se silnou generací tzv. husákových dětí, zakládajících rodiny, se již v letošním roce přelila do prvních tříd základních škol.

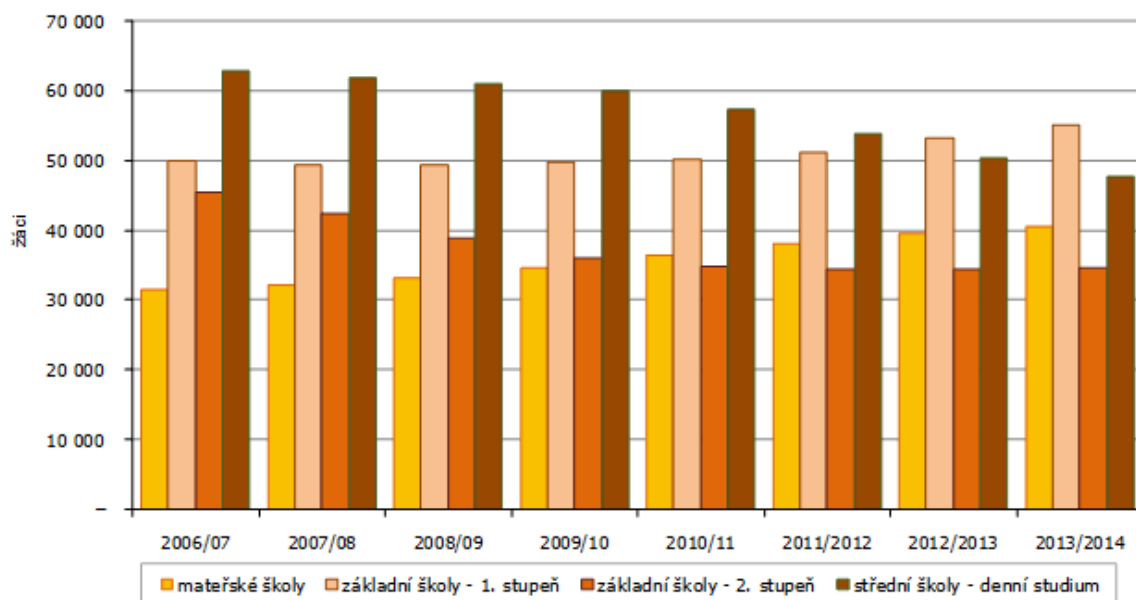
Přestože je docházka do mateřských škol v České republice dosud nepovinná, poptávka po ní je stále vysoká. Rodičovská dovolená je často dobrovolně krácena na minimální dobu, za účelem udržení si své stávající pracovní pozice.

Podle údajů Českého statistického úřadu⁵⁹ bylo ve školním roce 2013/2014 v 647 jihomoravských mateřských školách zapsáno celkem 40 498 dětí. Proti předchozímu školnímu roku to je o tisíc dětí více. Síť mateřských škol se v posledních 4 letech rozšířila o 17 zařízení. Potřeba umístění rostoucího počtu dětí do mateřských škol byla řešena i otevíráním nových tříd ve stávajících objektech. Zatímco ve školním roce 2006/2007 připadlo na jednu mateřskou školu v průměru 2,2 třídy, v letošním školním roce je to 2,7. Současně se navyšoval počet dětí ve třídě – ve školním roce 2013/2014 jednu třídu tvořilo 23,5 dětí, v období před 3 lety průměrný počet dětí ve třídě mateřské školy nedosahoval 23. Rozšíření kapacit mateřských škol však není dostačující. Ve školním roce 2013/2014 bylo v Jihomoravském kraji odmítnuto 11 862 žádostí o přijetí do předškolního zařízení. Tento

59 ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2014-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

počet se v porovnání se školním rokem 2009/2010 více jak zdvojnásobil. V jihomoravských mateřských školách se ve sledovaném období o předškolní děti staralo 3 132 učitelů, jeden učitel tak pečoval o téměř 13 dětí.

Graf 1: Počty žáků ve školách podle jejich typu v JMK⁶⁰



Tab. 2: Výsledky přijímacího řízení do MŠ v Brně v roce 2014 (vlastní zpracování na základě údajů z www.zapisdoms.brno.cz⁶¹)

Výsledky přijímacího řízení do mateřských škol v Brně v roce 2014	
Počet MŠ	111
Přihlášené děti	4495
Přijaté děti	2340
Nepřijaté děti	2155

V krajském městě Brně bylo v roce 2014 přihlášených 4 495 dětí k nástupu do státních mateřských škol. Z tohoto počtu bylo 2 340 přijatých a 2 155 žadatelů bylo odmítnutých. Nelze se tedy divit, že trend soukromých mateřských škol v Brně stále roste. Rodiče jsou ochotni za péči o děti v době jejich přítomnosti v povolání či jinde platit soukromým zřizovatelům, ale samozřejmě jsou na tato zařízení kladeny vysoké nároky. S

60 ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2014-12-06]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

61 Mateřské školy BRNO: Zápis do mateřských škol [online]. MŠ BRNO, c2014, [cit. 2014-12-06]. Dostupné z WWW: <http://www.zapisdoms.brno.cz/>

rostoucí konkurencí je škála nabízených výukových, sportovních i kulturních aktivit v soukromých mateřských školách velmi široká. Ve velkých městech jsou v současné době téměř ve všech soukromých MŠ nabízeny speciální vzdělávací programy spojené s výukou cizích jazyků, počítačovou technikou či hrou a hudební nástroj.

3.2 Analýza odvětví

Před vstupem podnikatelského subjektu na trh je nutné přesně definovat předmět podnikání, geografické hledisko, segmentaci potenciačních zákazníků trhu a analýzu konkurence v místě podnikání.

3.2.1 Předmět podnikání

Jak již vyplývá z předchozí části, předmětem podnikání je poskytování služeb v oboru péče o děti předškolního věku, konkrétně od tří do šesti let. Speciálním vzdělávacím programem bude především výuka anglického jazyka, dále výuka tenisu a jógy pro děti.

3.2.2 Geografické hledisko

Podnikatel vstupuje na trh v Jihomoravském kraji, v krajském městě Brně. Porovnáme-li počty nepřijatých dětí do obecních MŠ v jednotlivých městských částech a související konkurenci v soukromém sektoru, dostaneme užší výběr městských částí, z nichž nejbližší místu bydliště zřizovatele je MČ Brno-Slatina, která představuje vhodnou oblast pro podnikatelskou příležitost v oboru předškolního vzdělávání.

Tab. 3: Výsledky přijímacího řízení do MŠ v městské části Brno-Slatina v roce 2014 (vlastní zpracování na základě údajů z www.zapisdoms.brno.cz⁶²)

Výsledky přijímacího řízení do MŠ v městské části Brno-Slatina v roce 2014	
Počet MŠ	2
Přihlášené děti	171
Přijaté děti	87
Nepřijaté děti	84

62 *Mateřské školy BRNO: Zápis do mateřských škol* [online]. MŠ BRNO, c2014, [cit. 2014-12-06]. Dostupné z WWW:<http://www.zapisdoms.brno.cz/>

V městské části Brno-Slatina bylo v roce 2014 podalo 171 dětí přihlášku do státních mateřských škol. Téměř polovina žadatelů byla odmítnuta z důvodu nedostatečné kapacity. Tyto děti musí dojíždět do MŠ v jiné městské části, nebo navštěvují soukromá zařízení.

3.2.3 Analýza zákazníků

Zákazníky společnosti jsou rodiny s dětmi ve věku od tří do šesti let. Náš modelový zákazník je většinou pracující rodič, jenž za účelem udržení své pracovní pozice zkracuje rodičovskou dovolenou na maximálně tři roky. Dále často rodiče, kteří mají potomky bezprostředně za sebou, a staršího z nich tak v průběhu rodičovské dovolené umisťují do školky na několik dní v týdnu.

Můžeme tedy segmentovat cílového zákazníka jako člověka s dítětem předškolního věku, ve věku 19 až 45 let a ekonomicky aktivního. Jak je již zmíněno v předchozím odstavci, školka je vybudovaná v oblasti, kam se potencionální zákazníci v posledních letech stěhují.

3.2.4 Analýza konkurence

V městské části se nachází dvě obecní MŠ a jedna soukromá. Mateřská škola Brno, Jihomoravské náměstí 5, příspěvková organizace, dále Základní škola a Mateřská škola Brno, Jihomoravské nám. 2, příspěvková organizace a Česko-anglická školka Kinder City. Největší konkurenci v okolí představuje soukromá mateřská škola: Česko-anglická školka Kinder City. Ta nabízí navíc výuku golfu a služby fyzioterapeuta, stomatologa a logopeda. Ceník školky na stránkách není zveřejněn. Z interního průzkumu vyplývá, že školné činí na celodenní program, pět dní v týdnu přibližně 10.000 Kč/měsíc včetně stravy. Nadstandardní služby nejsou zahrnuty v ceně školkovného.

Tab. 4: MŠ v MČ Brno-Slatina (vlastní zpracování)

MŠ v MČ Brno- Slatina	zřizovatel	kapacita MŠ	školkovné	otevírací doba
MŠ Brno, Jihomoravské náměstí 5	obec	50	560/měsíc	7.00-16.30
ZŠ a MŠ Brno, Jihomoravské nám. 2	obec	38	480/měsíc	6.00-16.30
Česko-anglická školka Kinder City	soukromý subjekt	24	12000/měsíc	7.00-18.00

3.3 Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí

Tento model určuje strategickou pozici podniku působící v daném odvětví, která je určována pěti základními činiteli⁶³:

Intenzita konkurence uvnitř odvětví

V oboru péče o dítě je v České republice relativně snadné podnikat. Péče o děti do tří let věku je možná na základě vázané živnosti, zatímco k mimoškolní výchově dětí starších tří let stačí ohlášení živnosti volné. Taková zařízení nepodléhají legislativním úpravám mateřských škol a nemusí být zapsána v rejstříku škol. Mezi názvy těchto soukromých subjektů často patří dětský klub či miniškolka. Jejich hlavními nevýhodami jsou nulová finanční podpora ze strany státu v podobě dotací a nedůvěra ze strany rodičů. Školné tudíž bývá vysoké a do nedávné doby rodiče neměli možnost volby. V nedávné době začala vláda zbýjit proti zařízením takového typu a rozhodla o sjednocení pro lepší kontrolu, a to ve formě vzniku tzv. dětských skupin. Ty jsou naopak zakládány jako neziskové organizace a často spadají pod velké firmy či univerzity. Školné v dětské skupině pokrývá pouze náklady na provoz. Legislativní nároky na personál a hygienu v takových skupinách jsou do jisté míry potlačeny.

Kromě dětských skupin je v Brně přes 130 mateřských škol, z nichž je zhruba jedna pětina zastoupena soukromými MŠ. Školné se ve státních školkách pohybuje v řádech stovek měsíčně, v soukromých často šplhá až k deseti tisícům. Nedostatek míst ve státních školkách současně s úpadkem popularity těchto zařízení vede ke stále většímu počtu soukromých školek, které nabízejí kromě individuální péče mnoho nadstandardních služeb.

Tab. 5: Přehled podnikatelských subjektů v oblasti péče o dítě v Brně (vlastní zpracování)

Forma podnikání	Počet konkurentů v Brně
MŠ státní, zákon č. 561/2004 Sb.	111
MŠ soukromá, zákon č. 561/2004 Sb.	23
Dětská skupina, zákon č. 247/2014 Sb.	cca 10
Živnost volná, zákon č. 455/1991 Sb.	33 (aktivní internetová inzerce)
Živnost vázaná, zákon č. 455/1991 Sb.	26 (aktivní internetová inzerce)

63 KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*, s. 20

Nově vznikající konkurence

Je vysoká pravděpodobnost vzniku nové konkurence díky nízkým bariérám vstupu na trh služeb v oblasti péče o dítě. Fakt, že v městské části doposud vznikla jediná soukromá mateřská škola i přes velký příliv potenciálních zákazníků v minulých letech, napovídá skutečnosti, že časovou náročnost projektu je nutné minimalizovat. V ostatních městských částech byly reakce na nedostatek míst ve státních mateřských školách téměř okamžité.

Vyjednávací síla dodavatelů

Počet dodavatelů a jejich vyjednávací síla je minimální. V projektu jsou dodávány pouze potraviny, nábytek, kancelářské potřeby a služby v oblasti praní prádla. Mezi dodavateli je možné si vybírat dle cen i kvality. V případě spokojenosti nebudou dodavatele střídáni.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli služeb péče o děti předškolního věku jsou rodiče. Jejich volba je často ovlivněná lokalitou, přístupem, kvalitou nabízených služeb a samozřejmě cenou. Díky plné kapacitě všech podobných zařízení v městské části je velká pravděpodobnost zájmu ze strany zákazníků a mizivá pravděpodobnost přechodu ke konkurenci. Vyjednávací síla odběratelů může být spatřena v ceně služeb. Stanovení výše školného musí být podloženo analýzou potenciálních zákazníků a jejich ochoty za dané služby zaplatit.

Substituční produkty

Hlídaní dětí je v České republice často zajišťováno rodinou či chůvami. Zatímco prarodiče či jiní rodinní příslušníci mohou rodičům ušetřit mnoho finančních prostředků, služby chůvy v domácnosti jsou finančně náročnější než kolektivní služby péče o dítě. Chůva je v mnoha případech zaměstnána cizinci a rodiči s dětmi, které mají problémy se začleněním do kolektivu.

3.4 SLEPT analýza

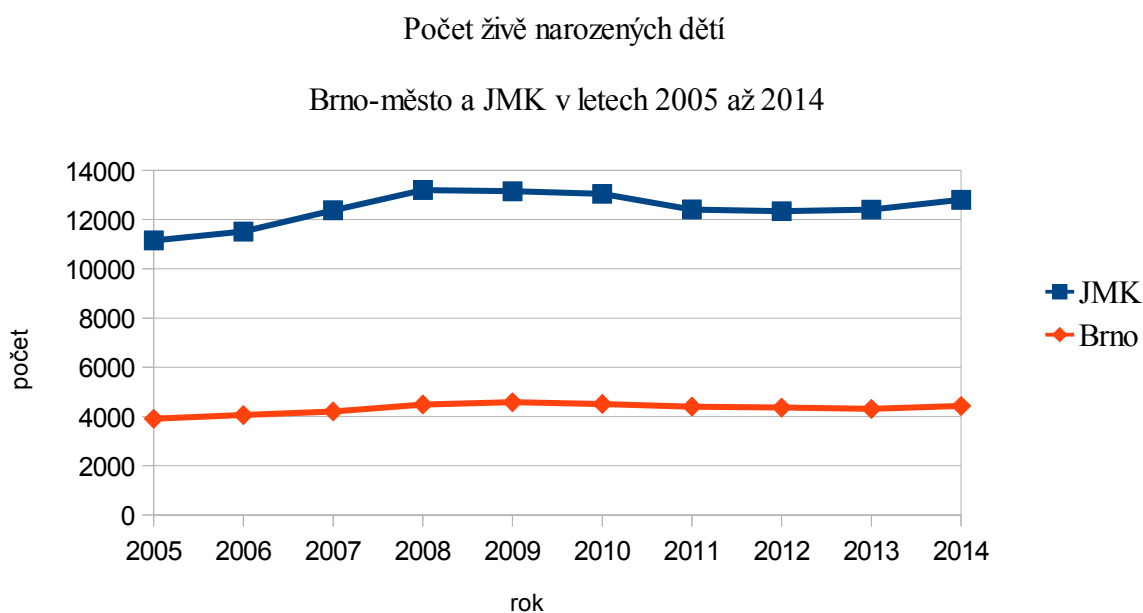
Pomocí tohoto nástroje se analyzují faktory obecného prostředí, resp. okolí, v němž podnik působí.

Sociální faktory

Tab. 6: Počet dětí v mateřských školách v okrese Brno-město v letech 2006 až 2014 (vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ⁶⁴)

Počet dětí v MŠ v okrese Brno-město	
2006/2007	9701
2007/2008	9846
2008/2009	10062
2009/2010	10464
2010/2011	11022
2011/2012	11369
2012/2013	11772
2013/2014	12030

Graf 2: Počet narozených dětí v JMK v letech 2005 až 2013 (vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ⁶⁵)



64 ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2014-12-12]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

65 ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2014-12-13]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

Z pohledu na trend počtu narozených dětí v okrese Brno-město v letech 2005 až 2014 lze formulovat fakt, že počet po celé období stoupá. S tím související vyrovnaná porodnost v městě Brně a Jihomoravském kraji napovídá skutečnosti, že v budoucích letech dětí rapidně neubude. Pro vstup na trh jsou tedy ideální podmínky.

Legislativní faktory

Provoz mateřských škol je upraven především zákonem č. 561/2004 Sb. ze dne 24. září 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Nejnovější novelou zákona je zákon č. 370/2012 Sb.

Další zákony, vyhlášky a normy, kterými se podnikatel v oboru musí řídit, jsou mimo jiné:

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování

Ekonomické faktory

Důležitým ekonomickým faktorem je nezaměstnanost, která se od ekonomické krize v roce 2008 pohybuje velmi vysoko. S tím související výše příjmů ovlivňuje rozhodnutí rodičů, zda zůstanou s dětmi doma nebo se vrátí do práce. Nezaměstnaní zůstávají doma, než aby platili služby MŠ.

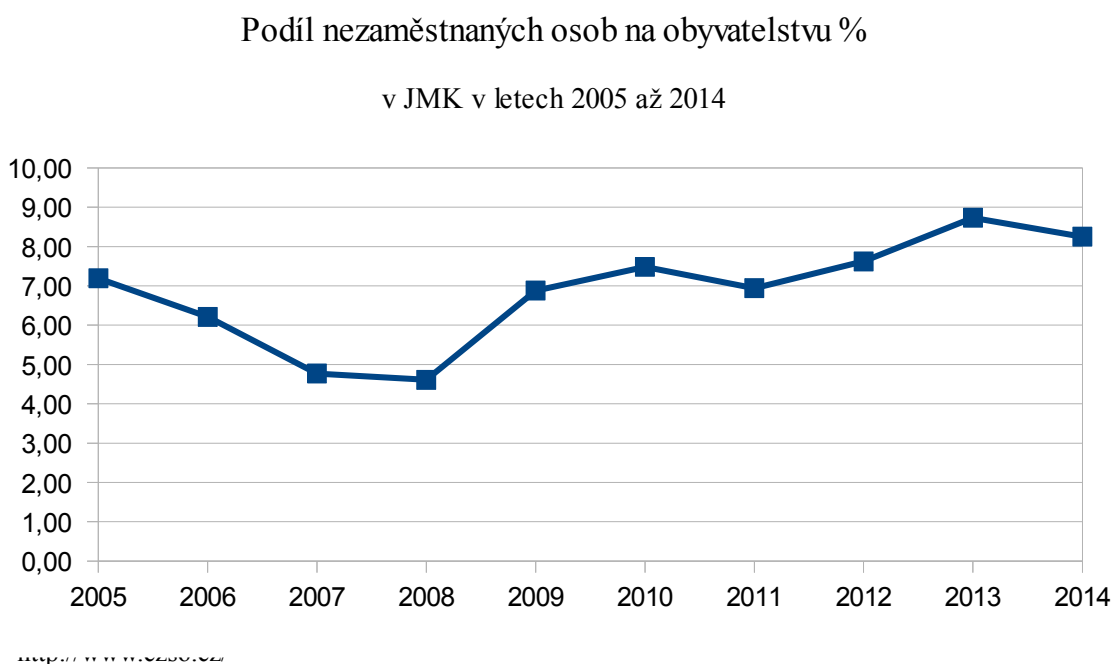
Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu

Registrovaná míra nezaměstnanosti byla českým statistickým úřadem v roce 2012 nahrazena výpočtem, který bude uvádět podíl nezaměstnaných osob vůči obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let.

Tab. 7: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v JMK letech 2005 až 2014 (vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ⁶⁶)

Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v JMK (%)	
2005	7,19
2006	6,21
2007	4,77
2008	4,61
2009	6,88
2010	7,48
2011	6,94
2012	7,62
2013	8,73
2014	8,25

Graf 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v JMK letech 2005 až 2014 (vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ⁶⁷)



Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR dosáhl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ke konci letošního června v Jihomoravském kraji 7,98 %. Meziročně se podíl zvýšil o 0,20 procentního bodu, proti konci roku 2013 bylo zaznamenáno snížení podílu o 0,95 bodu. Mezi 14 kraji České republiky byl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji 5. nejvyšší a proti republikovému průměru byl vyšší o 0,61 procentního bodu. Nejnižší podíl nezaměstnaných je tradičně v hlavním městě Praze (5,26 %), naopak nejvyšší je vykazován v Ústeckém kraji (10,82 %).⁶⁸

Jihomoravský kraj i Brno sice v posledních letech zaznamenávají zvýšení počtu volných pracovních míst, ale i výraznější nárůst počtu uchazečů o zaměstnání, takže počet uchazečů připadajících na 1 volné pracovní místo se meziročně zvýšil jen nepatrně.

Průměrná hrubá měsíční mzda

Představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho přepočteného zaměstnance. Na konci roku 2013 činila průměrná hrubá mzda 26 637 Kč, což je o 484 Kč méně než ve stejném období roku 2012. V roce 2014 klesla na 25 219 Kč. Medián hrubých mezd v roce 2013 činil 21 521 Kč a v roce 2014 22 288 Kč. Predikce na rok 2015 a výhledy na roky 2016 a 2017 předpokládají meziroční růst mezd o 2,5%.⁶⁹ Z těchto statistik lze usoudit, že výše školného by měla odpovídat vývoji a výši příjmů domácností. Medián hrubých mezd činí 22 288 Kč, rodiče jsou mladí lidé, často s minimální praxí.

V úvahu je nutné vzít i náklady rodiny na běžné spotřebitelské výdaje. Průměrná domácnost utratí ze spotřebního koše v roce 2015 dle ČSÚ⁷⁰ jen 1% za vzdělávání. Všech stupňů vzdělání je možné dosáhnout v České republice bezplatně. Zmíněné jedno procento tedy vyjadřuje menšinu, která za soukromé vzdělání připlácí. Poměr žáků soukromých škol na počtu žáků ve školách celkem se v ČR pohybuje okolo 7 %.

68 ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2014-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

69 ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2015-03-13]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

70 ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2015-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

Politické faktory

Nejnovější politickou intervencí do oblasti podnikání v oboru péče o dítě je vznik zákona o tzv. „dětské skupině“. Na tyto skupiny nejsou kladeny tak vysoké hygienické a provozní požadavky jako na klasickou mateřskou školu. Dětská skupina je většinou zřizována zaměstnavatelem jako prémiová služba pro zaměstnance. Rodiče dětí umístěných v dětské skupině často sdílí úhradu nákladů na provoz se zřizovatelem, nebo jej platí sami. Zřizovatel může požadovat pouze částku plných nákladů na provoz, nesmí však generovat žádný zisk.

Zákon č. 247/2014 Sb. ze dne 23.9.2014 upravuje podmínky, za nichž je poskytována služba péče o dítě v dětské skupině. Tento zákon⁷¹ nijak nevymezuje odbornou způsobilost pečujících osob. Do dětské skupiny mohou docházet děti ve věku od 1 do 6 let. Časté diskuze tedy upozorňují na to, že ačkoliv dětská skupina má povinnost sepsat určitá vnitřní pravidla a plán výchovy a péče, oproti mateřské škole se jedná jen o určitý druh hlídání dětí.

Technologické faktory

Jelikož podnikání v oboru péče o dítě řadíme do terciálního sektoru (sektoru služeb) a nevyužíváme podpory technologické ani strojírenské, nehrají tyto faktory téměř žádnou roli pro podnikatele v analýze SLEPT.

⁷¹ Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině ze dne 23. září 2014, ve znění pozdějších předpisů

Tab. 8: SLEPT analýza (vlastní zpracování)

SLEPT analýza	
Faktor	vliv na podnikatele
Sociální	velký počet dětí předškolního věku, vysoká porodnost
Legislativní	Zákonem č. 561/2004 Sb. Školský zákon Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
Ekonomické	Nezaměstnanost, průměrné mzdy
Politické	Zákon č. 247/2014 Sb., o Dětské skupině

3.5 SWOT analýza

SWOT analýzou budeme porovnávat naši pozici na trhu s hlavní a jedinou konkurencí v soukromém sektoru v MČ Brno-Slatina, Česko-anglickou školkou Kinder City.

3.5.1 SWOT analýza podniku

Silné stránky

- Atraktivní lokalita podniku - rychle se rozvíjející městská část, snadná dostupnost
- Výuka jazyka, strava, praní ložního prádla i sportovní vybavení zahrnuto v ceně školného
- Zavedení nových, moderních metod výuky jazyka - komunikace pouze v angličtině
- Certifikovaný personál s výbornou znalostí jazyka
- Individuální přístup ke klientovi
- Velké množství pohybových i výtvarně-uměleckých aktivit
- Záruka zdravého stravování
- Moderní vybavení mateřské školy
- Nadstandardní otevírací doba
- Pravidelná návštěva kulturních akcí
- Aktualizovaná propagace firmy na internetu i v místním tisku

Slabé stránky:

- Velká konkurence v oblasti podnikání - i nově vznikající
- Vyšší investiční (zřizovací) náklady
- Absence dostatku referencí
- Vyšší cena za poskytované služby
- Vysoké náklady na propagaci podniku

Příležitosti

- Navázání spolupráci s firmou sídlící v okolí a možnost fungovat jako tzv. firemní školka
- Využití dotací na rozšíření podniku
- Rozšíření nabízených služeb - hlídání v domácnosti, zprostředkování chův, výuka dalších jazyků atp.
- Zvýšení poptávky v lokalitě, způsobené neustálou výstavbou bytových domů
- Spolupráce s místními dodavateli služeb v oblasti volnočasových aktivit pro děti
- Příznivý demografický vývoj

Hrozby

- Vstup nové konkurence na trh soukromých mateřských škol
- Rozšíření či výstavba nové státní mateřské školy v lokalitě
- Cenový konkurenční boj - s konkurencí v soukromém sektoru
- Možnost přijetí nevhodných zaměstnanců
- Snížení kupní síly rodin s dětmi
- Změny v legislativě

3.5.2 SWOT analýza hlavní konkurence - Česko-anglické školky Kinder City

Silné stránky

- Lokace podniku v průmyslovém parku - sídle mnoha firem
- Navázání spolupráce s firmou a fungování jako tzv. firemní školka
- Výuka golfu a nabídka služeb logopeda
- Velké množství referencí, tradice
- Vlastní kuchyně v objektu
- Moderní vybavení mateřské školy
- Nadstandardní otevírací doba
- Aktualizovaná propagace firmy na internetu i v místním tisku

Slabé stránky

- Vysoké investiční (zřizovací) náklady spojené s výstavbou celého objektu
- Bilingvní výuka - menší zaměření na druhý jazyk
- Velmi vysoká cena za poskytované služby
- Absence přírody v oblasti průmyslového parku
- Kvalita ovzduší v okolí školky spojená s velkým dopravním provozem
- V ceně není zahrnuto stravování ani sportovní aktivity
- Neúplnost propagovaných informací (o ceně služeb) na webových stránkách
- Velká konkurence v oblasti podnikání - i nově vznikající

Příležitosti

- Využití dotací na rozšíření podniku - do průmyslových zón v jiných městských částech
- Rozšíření nabízených služeb - hlídání v domácnosti, zprostředkování chův, výuka dalších jazyků aj.
- Rozšíření průmyslové zóny - zvýšení poptávky

- Zvýšení kapacity školky
- Příznivý demografický vývoj

Hrozby

- Zánik či přesun průmyslové zóny
- Ukončení spolupráce s okolními firmami v průmyslové zóně
- Vybudování vlastních firemních školek firmami v oblasti průmyslové zóny
- Vstup nové konkurence na trh soukromých mateřských škol
- Rozšíření či výstavba nové státní mateřské školy v lokalitě
- Cenový konkurenční boj - s konkurencí v soukromém sektoru
- Snížení kupní síly rodin s dětmi pracujících v průmyslové zóně
- Změny v legislativě

Při porovnání silných a slabých stránek podnikatelského plánu a konkurence lze usoudit, že velkou roli hraje tradice školky a reference stávajících zákazníků. Naopak konkurenční výhodou záměru by mohla být nižší a jasně definovaná cena za služby, jež zahrnuje veškeré nadstandardní aktivity.

Příležitostí pro nově vznikající školku je navázání spolupráce s firmou o větším počtu zaměstnanců, které již hlavní konkurence dosáhla. Konkurence je závislá na fungování průmyslové zóny, jejími klienty jsou zaměstnanci dojíždějící do oblasti. Naším cílem bude získat zákazníky, kteří bydlí v městské části nebo se do ní stěhují.

Pro konkurenci je obtížně přijmout dítě, jež nemluví česky, z důvodu bilingvní výuky. V naší nově vznikající školce bude možná komunikace výhradně v angličtině, budeme tedy cílit i na rodiny nepocházející z České republiky a nemluvící naším jazykem.

3.6 Dotazníkové šetření

V městské části Brno-Slatina byl respondentům v počtu 150 ks předložen dotazník se sedmi uzavřenými otázkami. Hlavním cílem ankety bylo zjistit, zda mají rodiče v této MČ zájem o umístění dětí do soukromé mateřské školy, dále jaké školkovné jsou ochotni za tuto službu zaplatit a jaké služby za tuto cenu očekávají a preferují.

Dotazníky byly formou písemného dotazování vyplněny a vráceny v počtu 86 kusů. Většina respondentů byla oslovena u dětských lékařů a v dětské kavárně. Mezi respondenty bylo 74 žen a 12 mužů, z nichž 39 bylo v době dotazování na rodičovské dovolené. Z dotazníků je zřejmé, že:

- věkové rozdělení zúčastněných bylo zastoupeno z 12 % věkovou kategorií 16 až 25 let, ze 71 % ve věku 26 až 36 let a 17 % bylo starších 36 let,
- 39 respondentů bylo v té době na rodičovské dovolené, 28 zaměstnaných, 11 OSVČ, 6 nezaměstnaných a 2 studenti,
- 66 % dotázaných by umístilo dítě do soukromé mateřské školy,
- přijatelná výše školkovného je pro 16 % částka do 2000 Kč, pro 38 % částka 2000 až 4000 Kč, pro 44 % 4000 až 6000 Kč a dva respondenti jsou ochotni zaplatit více,
- mezi nejdůležitější služby nabízené v soukromých mateřských školách patří podle dotázaných rodičů menší počet dětí v kolektivu, zdravé stravování a výuka jazyka.

Z šetření lze usoudit, že rodiče v této městské části jsou otevřeni možnosti umístit své dítě mimo obecní školky a optimální výše školného podle vyhodnocení činí 4 až 6 tisíc korun. Hlavní výhody soukromých mateřských škol spatřují ve skutečnosti, že děti jsou během programu v menším kolektivu, jí zdravě a učí se cizímu jazyku.

4. Vlastní návrhy řešení

Poslední část bakalářské práce je zaměřena na založení konkrétní soukromé anglické školky v MČ Brno-Slatina. Schopnost realizace podnikatelského záměru je porovnávána ve třech variantách: optimistické, realistické a pesimistické. Kromě finančního plánu je zde sestaven také obchodní, organizační a marketingový plán. V neposlední řadě je vypočítána ekonomická efektivnost záměru a zhodnocen fakt, zda je realizovatelný a ziskový alespoň v jedné z variant.

4.1 Titulní strana

Obsahuje název mateřské školy, její umístění a kontakty.

Název mateřské školy:	MŠ Školka Happy, s.r.o.
Provozovna a sídlo společnosti:	Tuřanka 1, Brno 627 00
Jméno jednatelky:	Petra Veselá
Kontakty:	Happy.brno@gmail.com

Název školky by měl být srozumitelný a jednoduchý, dle zákona o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením⁷² název musí obsahovat označení příslušného druhu školy. Jelikož se jedná o anglickou mateřskou školu, zvolíme anglický překlad slova veselá a šťastná. Název je tedy Happy Školka, s.r.o. Umístění MŠ je strategicky zvoleno ve středu MČ. V ohledem na to, že se jedná o sportovně zaměřenou školku, zvolíme prostory přímo v areálu Sportovního Klubu Brno-Slatina. V areálu je k dispozici dětské hřiště, fotbalové hřiště, pingpongový klub, tělocvična a čtyři tenisové kurty. Interiérové prostory jsou sice v prvním nadzemním podlaží, ale cena pronájmu a velikost prostor je velmi atraktivní. Plocha školky činí 290 m² a zahrnuje dvě herny, relaxační místnost, sociální zařízení, výdejnu, šatnu a personální zázemí.

72 Zákon č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením ze dne 18. listopadu 1999, ve znění pozdějších předpisů

4.2 Popis podniku

Společnost bude podnikat na základě rozhodnutí o zápisu školy do školského rejstříku v oblasti předškolního vzdělávání. Soukromá mateřská škola Happy Školka bude nabízet služby v oblasti péče o dítě. Školka se musí řídit rámcovým vzdělávacím programem MŠMT. Plán péče a výchovy Happy školky nabízí rodičům kromě systematické a odborné pedagogické práce s individuálním přístupem k dětem i mnoho nadstandardních služeb a doplňkových aktivit. Kapacita školky je dle zvolených prostor 39 míst. Děti budou rozděleny dle věku do tří tříd, z nichž jedna bude čistě anglická.

V Happy Školce bude dbáno především na harmonii pohybu, stravy, odpočinku a duševní pohody dětí. Cílem péče bude přirozenou formou rozvíjet znalosti, vědomosti a kreativitu dětí. Každodenní tématický program v angličtině bude nabízet dětem bohatou slovní zásobu a všeobecný přehled o kultuře a tradicích nejen českých, ale i zahraničních. Tématický okruh se bude měnit každý týden a mezi základní tématické okruhy patří barvy, abeceda, zvířata, svátky, části těla aj.

Zábavnou formou se děti naučí jak praktickým věcem, tak základům čtení, psaní a počítání, aby mohly plynule navázat v základní škole. Jelikož jsou děti předškolního věku velice aktivní, bude nabízena během celého dne široká škála sportovních, uměleckých i kulturně-vzdělávacích činností, mezi něž patří tenis, jóga pro děti, gymnastika, základy kresby, malby, zpěvu, návštěva divadel a mnoho dalších.

S věkem se vytváří nejen správné stravovací návyky a základy stolování, ale i vztah k výživě. Proto bude zajištěn s tím související příjem energie formou dobře zvolené skladby smíšené stravy a nápojů.

Návrh denního režimu

Tab. 9: Denní režim Školka Happy (vlastní zpracování)

Denní režim
7:30 – 8:00 docházka, příprava pomůcek
8:00 – 9:00 učíme se hrou – tématické říkanky, písničky, slovní zásoba
9:00 – 9:30 hygiena, ranní svačina

9:30 – 10:30 tenis, jóga pro děti, gymnastika
10:30 – 11:30 venkovní aktivity, opakování, soutěže, hry
11:30 – 12:30 hygiena, oběd
12:30 – 13:30 odpolední odpočinek
13:30 – 14:30 denní program
14:30 – 15:00 hygiena, odpolední svačina
15:00 – 16:00 venkovní aktivity – fotbal, prolézačky, procházky
16:00 – 18:00 tvoření, kreslení, malba, modelování

Týdenní rozvrh bude vyvěšen v místě školky i na internetu a bude dále obsahovat aktivitu dne, jež bude s dětmi realizována v čase od 13:30 h do 14:30 h.

Návrh týdenního rozvrhu

Tab. 10: Týdenní rozvrh Školka Happy (vlastní zpracování)

Týdenní rozvrh
Pondělí - Ukulele lesson, singing/hra na ukulele, zpívání
Úterý - Cooking class/škola vaření pro děti
Středa - Dancing class/taneční kroužek
Čtvrtek - Acting class/dramatický kroužek, nácvik divadla
Pátek - Gardening/zahradničení, pěstování rostlin

4.3 Obchodní plán

Školka nemá vlastní kuchyň, strava bude dovážena a v prostorách výdejny ohřívána a vydávána. Po porovnání jednotlivých dodavatelů v blízkosti bylo vyhodnoceno, že nejvhodnějším dodavatelem stravy je Jídelna Slatina, která dodává do všech základních škol v MČ, ale i do okolních firem. Jídelna garantuje zdravou, vyváženou stravu bez glutamátů, konzervantů a dalších aditiv. Pitný režim bude zajištěn po celý den formou vody, ovocných a zelených čajů slazených medem. Ceny jednotlivých druhů jídel k nalezení níže v tabulce.

Tab. 11: Ceník Jídelny Slatina⁷³

	děti 3 - 6 let	děti 7 let a starší
Přesnídávka	8,00 Kč	8,00 Kč
Oběd	22,00 Kč	25,00 Kč
Svačina	8,00 Kč	8,00 Kč
Celkem:	38,00 Kč	41,00 Kč

Vybavení školky bude odpovídat počtu i věku dětí. Nábytek bude zohledňovat rozdílnou tělesnou výšku dětí a podporovat správné držení těla. Dodavatelem hraček, nábytku a ostatního vybavení je po porovnání kvality a cenové nabídky pěti firem společnost DANECO spol. s.r.o., dětské stavebnice, lehátka a nábytek, sídlící ve vedlejších Šlapanicích.

Tab. 12: Porovnání cenových návrhů nábytku

Společnost	Cenová nabídka
AC Interiér s.r.o. kancelářský nábytek	212 000 Kč
Křovina s.r.o.	169 000 Kč
MULTIP Moravia s.r.o.	139 000 Kč
LOKKI International s.r.o.	123 000 Kč
DANECO spol. s.r.o., dětské stavebnice, lehátka a nábytek	118 000 Kč

Učebnice češtiny i angličtiny pro předškolní děti a mateřské školy budou odebírány od firmy Macmillan, jež jsou doporučovány MŠMT a obsahují nahrávky výukového programu a písniček z učebnice. Na tyto učební materiály bývá navázáno v jazykových základních školách v České republice.

Praní prádla bude zajištěno fyzickou osobou Světlanou Odehnalovou - Prádelna Brno, mandlovna, čištění a opravy oděvů, jež sídlí v blízkosti školky na ulici Olomoucká. Cenová nabídka obdržená od prádelny Světlany Odehnalové byla vyčíslena na příznivou paušální částku 1200 Kč měsíčně. Při porovnání s ostatními dodavateli ve městě Brně je nutné vzít na zřetel náklady na dopravu prádla tam i zpět.

73 Jídelna Slatina. Ceník stravování. *Sjslatina.cz: cenik-stravovani* [online]. c2012, [cit. 2015-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.sjslatina.cz/cenik-stravovani/>

4.4 Organizační plán

Soukromá mateřská škola Školka Happy, s.r.o. je zakládána jako společnost s ručením omezeným s jedinou jednatelkou jako statutárním orgánem společnosti. Jednatelka má bohaté zkušenosti nejen s výukou angličtiny a hlídáním dětí, ale také tříletou praxi v manažerské funkci, dvouletou praxi v oblasti marketingu a roční praxi jako lektorka angličtiny v mateřské škole. V současné době se jednatelka snaží o doplnění pedagogického vzdělání formou dálkového kurzu a ucelení ekonomického vzdělání na vysoké škole.

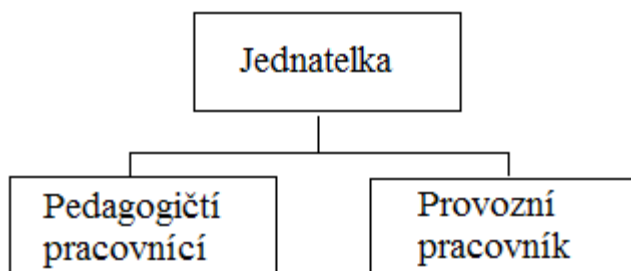
Jednatelka bude současně ředitelkou mateřské školy. Pracovní náplní této pozice je nejen odborný dohled nad provozem školky, ale především přehled o finančním fungování a plánování společnosti. Mezi vedlejší aktivity patří tvorba marketingové strategie, týdenních a denních plánů a aktivit, základní personální činnost podniku a motivace zaměstnanců.

V organizační struktuře podniku jsou další čtyři zaměstnanci, z toho tři pedagogové a jedna pomocná síla v provozu. Na pedagogy jsou kladeny vysoké nároky a odborné požadavky, mezi něž patří:

- znalost anglického jazyka na úrovni C1 doložena certifikátem,
- vysokoškolský diplom v oboru předškolního vzdělávání,
- kurz první pomoci akreditovaný MŠMT,
- praxe v oboru péče o dítě,
- základní znalost práce na PC.

Náplní pracovní pozice pedagoga bude nejen hlídání dětí a realizace denních aktivit, ale také reporting a pravidelné předkládání návrhů na zlepšení. Provozní pracovník bude mít na starosti úklid, výdej stravy a zajištění pitného režimu.

V neposlední řadě stojí za zmínku poradci, ať už jsou pověřeni nějakými úkoly nebo jsou k dispozici jako koučové. Účetnictví a daňové poradenství jsou vedeny externě firmou Consona s.r.o., jejíž jednatelkou je matka a podnikatelka Ing. Soňa Veselá. Při nákupu pomůcek, vybavení a tvorby plánů a rozvrhů je hlavním poradcem Mgr. Mária Zukalová, majitelka anglické školky v MČ Brno-Obřany a Maloměřice.



Obr. 1: Organizační struktura Školky Happy, s.r.o. (vlastní tvorba)

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán podniku je popsán modelem marketingového mixu 4 P:

Product

Společnost nabízí moderní služby v oblasti péče o dítě. Kromě předškolního vzdělávání se školka zaměřuje na výuku anglického jazyka, tenisu, jógy pro děti, výtvarné výchovy, hudební výchovy a dalších aktivit.

Prices

V marketingovém plánu a celkovém podnikatelském záměru budeme uvažovat tři varianty realizace: optimistickou, realistickou a pesimistickou. Cena za služby, tzv. školkovné, bude zahrnovat stravu a pitný režim, vybavení pro veškeré sportovní aktivity, lístky na kulturní představení a praní ložního prádla. Důležitým kritériem pro stanovení ceny je možnost čerpání dotace. Dotace je po zapsání do rejstříku škol a školských zařízení a splnění pravidel pro poskytování dotace podle zákona o poskytování dotací⁷⁴ čerpána ze státního rozpočtu. Dotace podle tohoto zákona pokryjí 50% podíl z normativu jako roční objem neinvestičních výdajů, mzdových prostředků a zákonných odvodů připadajících na jedno dítě ve srovnatelné mateřské škole zřizované obcí. Cena variant je stanovena na základě úrovně konkurence.

⁷⁴ Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením ze dne 18. listopadu 1999, ve znění pozdějších předpisů

Tab. 13: Ceník Školky Happy (vlastní zpracování)

	optimistická v.	realistická v.	pesimistická v.
Celodenní program (7.30h-18.00h)	7 500 Kč	5 000 Kč	3 500 Kč
Půldenní program (7.30h-12.30h)	6 000 Kč	3 500 Kč	2 000 Kč

Place

Nejedná se o výrobní firmu, služby jsou poskytovány v sídle firmy. Společnost se tedy nezabývá distribuční problematikou.

Promotion

Důležitá je prezentace školky nejen v místě provozovny, ale především na internetu. Kromě webových jsou důležité i facebookové, twitterové a instagramové stránky. Reklama bude zastoupena pouze formou krátkého audiospotu v rádiu Krokodýl, a to jen v měsících zápisu (květen až srpen) a menším billboardem umístěným na čelní straně budovy školky. Přímý marketing bude zacílen na potenciální zákazníky v blízkém okolí školky formou neadresných emailů do okolních firem a formou letáků ve schránkách fyzických osob.

4.6 Finanční plán

Finanční plán je klíčovou částí podnikatelského záměru. Zabývá se ukazateli rentability, předpokladem nákladů a příjmů ve třech variantách s výhledem na tři roky, vývojem cash flow a odhadem rozvahy. Předpoklad výnosů a nákladů, příjmů a výdajů bude počítat s obsazeností 10 míst ze 13, neboli 77 %, tj. 30 dětí, kvůli časté absenci dětí z důvodu nemoci.

Tab. 14: Zřizovací výdaje (vlastní zpracování)

Správní a administrativní poplatky spojené se založením společnosti	
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 500 Kč
Ověřování podpisů a listin	1 500 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	200 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	140 Kč
Celkem	10 340 Kč

V součtu 10340 Kč na správních a administrativních poplatcích počítáme s reálnými průměrnými hodnotami na založení společnosti s ručením omezeným v České republice. Sepsání zakladatelské listiny činí 3500 Kč, cena za notářské ověření se pohybuje okolo 1500 Kč, výpis z rejstříku trestů je možné získat za 200 Kč, za návrh na zápis do obchodního rejstříku utratí společnost 5000 Kč a za výpis z obchodního rejstříku 140 Kč.

4.6.1 Investiční náklady projektu

Tab. 15: Investiční náklady projektu

stavební úpravy interiéru včetně práce a materiálu	156 500 Kč
podlahové krytiny	95 000 Kč
natěračské práce	10 000 Kč
sádkartonové příčky	12 500 Kč
sociální zařízení	34 000 Kč
ostatní práce	5 000 Kč
interiérové vybavení	217 000 Kč
nábytek (sedací soupravy, postýlky, šatna aj.)	118 000 Kč
inventář a vybavení výdejny	32 000 Kč
elektronika (počítač, audio přehrávač, aj.)	25 000 Kč
pomůcky a učebnice	21 000 Kč
hračky, dekorace	16 000 Kč
ostatní vybavení	5 000 Kč
zřizovací výdaje	10 340 Kč
správní a administrativní poplatky	10 340 Kč
marketing	70 000 Kč
reklama v rádiu	40 000 Kč
ostatní propagace	30 000 Kč
odhad investičních nákladů	453 840 Kč
rozpočtová rezerva 15%	68 076 Kč
celkem	521 916 Kč
celkem po zaokrouhlení	522 000 Kč

Investiční plánování zahrnuje plán na pořízení dlouhodobého majetku, čistý pracovní (provozní) kapitál a ostatní výdaje kapitálového charakteru.

Největší položky počátečních investičních nákladů představují stavební úpravy interiéru v částce 156 500 Kč a interiérové vybavení v částce 217 000 Kč. Stavební úpravy byly poptány u několika stavebních firem, z nichž byla vybrána firma Ing. Veselý, s.r.o.

Interiér musí být přizpůsoben dětem předškolního věku. Vybavení nám dodá

specializovaná prodejna společnosti DANECO spol. s.r.o., dětské stavebnice, lehátka a nábytek, jež sídlí ve Šlapanicích. Vyhláška⁷⁵ upravuje výšku nábytku, velikost postýlek, vybavenost sociálního zařízení i výdejny. Prostor na hraní musí být vybaven jak učebními materiály a pomůckami, tak i množstvím hraček a dekorací k zútulnění jednotlivých místností.

Z tabulky vyplývá, že zahájení realizace projektu je vyčísleno na 453 840 Kč. Vzhledem k možným nepřesnostem při odhadu investičních nákladů připočteme k částce rozpočtovou rezervu 15 % a získáme finální částku po zaokrouhlení na stovky v hodnotě **522 000 Kč**.

4.6.2 Zdroje financování

Majitelka nemá dostatek disponibilních zdrojů k financování podnikatelského záměru, zvažuje proto různé možnosti externího financování. V úvahu přichází dvě možnosti, a to dodavatelský úvěr a bankovní úvěr. Výše vlastních zdrojů je složena z disponibilních peněžních prostředků majitelky, jež činí 260 000 Kč, a dary z rodiny, které jsou vyčísleny na 100 000 Kč. Majitelka tedy žádá o úvěr 162 000 Kč.

Tab. 16: Zdroje kapitálu (vlastní zpracování)

Vlastní zdroje	360 000 Kč
Cizí zdroje	162 000 Kč
Celkem	522 000 Kč

Po porovnání bankovních úvěrů na základě několika kritérií, mezi které patří především požadavky na podnikatele, úroková míra, způsob ručení a minimální částka úvěru došla majitelka ke třem variantám. Majitelka nemá k dispozici nemovitou ani movitou věc, již by ručila, ani žádnou podnikatelskou historii.

Investiční úvěr

První variantou je investiční úvěr od České spořitelny. Majitelka má účet u České spořitelny, a.s., která jí nabídla investiční úvěr ve výši 162 000 Kč s rovnoměrnými splátkami na 36 měsíců. Měsíční splátka činí 5 024 Kč. Úroková sazba činí 7,3 % p.a.

⁷⁵ Předpis č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých ze dne 4. října 2005

Celkem by zaplatila 180 876 Kč.

Tab. 17: Investiční úvěr Česká spořitelna, a.s. (vlastní zpracování)

Pravidelná splátka:	5 024 Kč
Celkově splacené:	180 876 Kč
Zaplacené úroky:	18 876 Kč

Tab. 18: Čtvrtletní splátkový kalendář - Investiční úvěr Česká spořitelna, a.s. (vlastní zpracování)

Rok	Čtvrtletí	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
1	1	15 154 Kč	2 957 Kč	12 198 Kč	149 802 Kč
1	2	15 154 Kč	2 734 Kč	12 421 Kč	137 381 Kč
1	3	15 154 Kč	2 507 Kč	12 647 Kč	124 734 Kč
1	4	15 154 Kč	2 276 Kč	12 878 Kč	111 856 Kč
2	1	15 154 Kč	2 041 Kč	13 113 Kč	98 743 Kč
2	2	15 154 Kč	1 802 Kč	13 352 Kč	85 390 Kč
2	3	15 154 Kč	1 558 Kč	13 596 Kč	71 794 Kč
2	4	15 154 Kč	1 310 Kč	13 844 Kč	57 950 Kč
3	1	15 154 Kč	1 058 Kč	14 097 Kč	43 853 Kč
3	2	15 154 Kč	800 Kč	14 354 Kč	29 499 Kč
3	3	15 154 Kč	538 Kč	14 616 Kč	14 883 Kč
3	4	15 154 Kč	272 Kč	14 883 Kč	0 Kč

Neúčelový úvěr

Druhou variantou je nejvýhodnější neúčelový úvěr bez ručení, jenž nabízí ZUNO BANK AG, náležící k rakouské skupině Raiffeisen International. S měsíční splátkou 5 144 Kč po dobu 36 měsíců by celkem zaplatila 185 184 Kč s ročním úrokem 8,9 %.

Tab. 19: Neúčelový úvěr Zuno Bank (vlastní zpracování)

Pravidelná splátka:	5 144 Kč
Celkově splacené:	185 185 Kč
Zaplacené úroky:	23 185 Kč

Dodavatelský úvěr

Tento typ obchodního úvěru je založen na odkladu platby za provedenou dodávku služeb a výrobků. V poskytování dodavatelského úvěru hraje klíčovou roli vzájemná důvěra obchodních partnerů. Jelikož je majitelka v příbuzenském vztahu s jednatelem dodavatele

stavebních prací, firmou Ing. Veselý, s.r.o., je tento dodavatel ochoten přistoupit na velice dobré smluvní podmínky. Částku 165 500 Kč, jež je společností za její služby účtována, je dodavatel ochoten rozložit na pravidelné měsíční splátky 7335 Kč splácené po dobu 2 let s roční úrokovou mírou 6%. Celkem bude společnosti zapláceno 176 041 Kč.

Tab. 20: Dodavatelský úvěr Ing. Veselý,s.r.o. (vlastní zpracování)

Pravidelná splátka:	7 335 Kč
Celkově splacené:	176 041 Kč
Zaplacené úroky:	10 541 Kč

Tab. 21: Splátkový kalendář - dodavatelský úvěr (vlastní zpracování)

Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
1	1	7 335 Kč	828 Kč	6 508 Kč	158 992 Kč
1	2	7 335 Kč	795 Kč	6 540 Kč	152 452 Kč
1	3	7 335 Kč	762 Kč	6 573 Kč	145 880 Kč
1	4	7 335 Kč	729 Kč	6 606 Kč	139 274 Kč
1	5	7 335 Kč	696 Kč	6 639 Kč	132 635 Kč
1	6	7 335 Kč	663 Kč	6 672 Kč	125 963 Kč
1	7	7 335 Kč	630 Kč	6 705 Kč	119 258 Kč
1	8	7 335 Kč	596 Kč	6 739 Kč	112 519 Kč
1	9	7 335 Kč	563 Kč	6 772 Kč	105 747 Kč
1	10	7 335 Kč	529 Kč	6 806 Kč	98 940 Kč
1	11	7 335 Kč	495 Kč	6 840 Kč	92 100 Kč
1	12	7 335 Kč	461 Kč	6 875 Kč	85 226 Kč
2	1	7 335 Kč	426 Kč	6 909 Kč	78 317 Kč
2	2	7 335 Kč	392 Kč	6 943 Kč	71 373 Kč
2	3	7 335 Kč	357 Kč	6 978 Kč	64 395 Kč
2	4	7 335 Kč	322 Kč	7 013 Kč	57 382 Kč
2	5	7 335 Kč	287 Kč	7 048 Kč	50 334 Kč
2	6	7 335 Kč	252 Kč	7 083 Kč	43 250 Kč
2	7	7 335 Kč	216 Kč	7 119 Kč	36 132 Kč
2	8	7 335 Kč	181 Kč	7 154 Kč	28 977 Kč
2	9	7 335 Kč	145 Kč	7 190 Kč	21 787 Kč
2	10	7 335 Kč	109 Kč	7 226 Kč	14 561 Kč
2	11	7 335 Kč	73 Kč	7 262 Kč	7 299 Kč
2	12	7 335 Kč	36 Kč	7 299 Kč	0 Kč

Tab. 22: Porovnání cizích zdrojů financování (vlastní zpracování)

Typ úvěru	Dodavatelský	Investiční	Neúčelový
Pravidelná splátka:	7 335 Kč	5 024 Kč	5 144 Kč
Celkově splacené:	176 041 Kč	180 876 Kč	185 185 Kč
Zaplacené úroky:	10 541 Kč	18 876 Kč	23 185 Kč

Z tabulky jasně vyplývá, že pro společnost je nejvýhodnější dodavatelský úvěr. Ačkoliv je měsíční splátka vyšší než u bankovních úvěrů, zaplacené úroky jsou téměř poloviční. Dodavatelský úvěr bude splacen již po dvou letech.

Tab. 23: Počáteční rozvaha společnosti MŠ Školka Happy, s.r.o. (vlastní zpracování)

Počáteční rozvaha			
Aktiva	522 000 Kč	Pasiva	522 000 Kč
Stálá aktiva	0 Kč	Vlastní kapitál	360 000 Kč
		Základní kapitál	360 000 Kč
Oběžná aktiva	522 000 Kč	Cizí zdroje	162 000 Kč
Krátkodobý FM	522 000 Kč	Jiné dlouhodobé závazky	162 000 Kč

4.6.3 Přehled očekávaných měsíčních výdajů

Tab. 24: Přehled očekávaných měsíčních výdajů (vlastní zpracování)

Přehled měsíčních výdajů		
energie		6 000 Kč
nájem prostor		31 000 Kč
telefon, internet		1 100 Kč
drogerie, čisticí prostředky		600 Kč
prádelna, čistírna		1 200 Kč
ostatní		600 Kč
vedení účetnictví		1 500 Kč
osobní náklady celkem		136 680 Kč
z toho hrubé mzdy	102 000 Kč	
ZP 9%	9 180 Kč	
SZ 25%	25 500 Kč	
pojištění podnikatele		1 600 Kč
splátka úvěru		7 335 Kč
stravné		22 800 Kč
celkem		210 415 Kč

Největšími položkami předpokládaných měsíčních výdajů společnosti jsou kromě nájemného a spotřeby energií mzdové náklady, jež jsou složeny z mezd pedagogických zaměstnanců a provozního pracovníka. Ředitelce školky je vyplácena hrubá mzda ve výši 30 000 Kč, pedagogickým pracovníkům ve výši 20 000 Kč a provoznímu pracovníkovi náleží hrubá mzda 12 000 Kč. Hrubé mzdy jsou určeny dle platových tabulek státních zaměstnanců v oboru pedagogiky. Platové tarify dle tabulek pedagogických zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a praxí činí od 17 000 Kč do 21 000 Kč. Suma hrubých mezd v projektu je vyčíslena na 102 000 Kč. Super hrubá mzda poté činí 136 680 Kč.

Pojištění podnikatele zahrnuje nejen pojištění majetku, ale také za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání svých zaměstnanců a odpovědnosti za škodu vzniklou na věcech, životě a zdraví dětí.

4.6.4 Přehled očekávaných měsíčních příjmů

Tab. 25: Přehled očekávaných měsíčních příjmů (vlastní zpracování)

Přehled očekávaných měsíčních příjmů			
varianta	optimistická	realistická	pesimistická
školkovné	225 000 Kč	150 000 Kč	105 000 Kč
dotace	85 740 Kč	85 740 Kč	85 740 Kč
celkem	310 740 Kč	235 740 Kč	190 740 Kč

Měsíční příjmy podniku jsou zastoupeny školkovným, jež platí rodiče, a dotacemi ze státního rozpočtu. Dotace poskytované právnickým osobám vykonávajícím činnost mateřských škol, které jinak podle zvláštního právního předpisu zřizuje obec nebo svazek obcí, se podle § 6 zákona o poskytování dotací⁷⁶ stanoví jako 50% podíl z normativu jako ročního objemu neinvestičních výdajů, mzdových prostředků a zákonných odvodů připadajících na jedno dítě ve srovnatelné mateřské škole zřizované obcí.

Normativy neinvestičních výdajů pro rok 2014 byly na jednotku výkonu, tj. jedno dítě, pro mateřskou školu s celodenním provozem od 16 do 50 dětí včetně stanoveny na 34 409 Kč. Mzdové prostředky ve výši 25 315 Kč a odvody na 8 860 Kč.

⁷⁶ Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením ze dne 18. listopadu 1999, ve znění pozdějších předpisů

Tab. 26: Normativ neinvestičních výdajů pro rok 2014 (vlastní zpracování na základě údajů z MŠMT⁷⁷)

Normativ neinvestičních výdajů ze státního rozpočtu v roce 2014 jako roční objem neinvestičních výdajů na jednotku výkonu, tj. dítě			
	NIV celkem	MP	odvody
Mateřské škole nebo třídě s celodenním provozem od 16 do 50 dětí (včetně)	34 409 Kč	25 315 Kč	8 860 Kč

Celková suma neinvestičních výdajů, mzdových prostředků a zákonných odvodů připadajících na jedno dítě dle normativu MŠMT činí 68 574 Kč v roce 2014. Dotace je stanovena jako 50% podíl této sumy. Roční dotace na jedno dítě tedy dosahuje výše 34 292 Kč. Jelikož soukromá školka bude v provozu i během letních prázdnin, podělíme tuto sumu dvanácti a dostaneme hodnotu měsíční dotace na jedno dítě v hodnotě 2 858 Kč.

4.6.5 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu z hlediska objemu produkce vychází ze vzorce, který má tvar:

$$P = \frac{F}{c - v}$$

$$\text{Bod zvratu v optimistické variantě: } Po = \frac{187615}{10338 - 760} = 19,59$$

$$\text{Bod zvratu v realistické variantě: } Pr = \frac{187615}{7838 - 760} = 26,51$$

$$\text{Bod zvratu v pesimistické variantě: } Pp = \frac{187615}{6338 - 760} = 33,63$$

Fixní náklady ve výši 187 615 Kč jsou stanoveny z předpokládaných měsíčních výdajů bez stravného, jež je variabilním nákladem na jednotku v hodnotě 760 Kč. Odpisy nejsou ve výpočtu zohledněny, jelikož mohou být v případě nedostatku finančních prostředků přeneseny do dalších let.

Z výpočtu bodu zvratu je zřejmé, že v optimistické variantě nám k dosažení zisku stačí zaplnění kapacity ze 20/39 neboli z 51 %. V realistické variantě je bod zvratu na úrovni 69 % využití výrobní kapacity a v pesimistické variantě je k dosažení zisku nutné obsadit 87% kapacity školky.

⁷⁷ MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. MŠMT, c2015, [cit. 2015-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/>

4.6.6 Plán výdajů

Tab. 27: Plán výdajů (vlastní zpracování)

Plán výdajů	2016	2017	2018	2019
energie	24 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
nájem prostor	124 000 Kč	372 000 Kč	372 000 Kč	372 000 Kč
telefon, internet	4 400 Kč	13 200 Kč	13 200 Kč	13 200 Kč
drogerie	2 400 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
prádelna	3 200 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
ostatní	4 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
vedení účetnictví	6 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
osobní náklady celkem	546 720 Kč	1 640 160 Kč	1 640 160 Kč	1 640 160 Kč
pojištění podnikatele	6 400 Kč	19 200 Kč	19 200 Kč	19 200 Kč
splátka úvěru	29 340 Kč	88 020 Kč	58 680 Kč	0 Kč
stravné	91 200 Kč	273 600 Kč	273 600 Kč	273 600 Kč
odpisy podlahové krytiny	6 333 Kč	18 999 Kč	18 999 Kč	18 999 Kč
odpisy ostatního HM	7 867 Kč	23 601 Kč	23 601 Kč	23 601 Kč
odpisy drobného HM	13 000 Kč	39 000 Kč	26 000 Kč	0 Kč
CELKEM	868 860 Kč	2 606 580 Kč	2 564 240 Kč	2 479 560 Kč

Vzhledem k faktu, že školka bude otevřena v září roku 2016, v prvním roce jsou veškeré výdaje přepočteny na zbývajících 4 měsíce.

Hmotný majetek, kterým se pro účely zákona o daních z příjmů⁷⁸ rozumí: „samostatné hmotné movité věci, popřípadě soubory hmotných movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením, jejichž vstupní cena je vyšší než 40 000 Kč a mají provozně-technické funkce delší než jeden rok.“

Patří do druhé skupiny a bude odepisován rovnoměrně po dobu 5 let. Zahrnujeme do něj podlahové krytiny a nábytek, jehož pořizovací cena přesahuje částku 40 000 Kč.

Ostatní majetek, jehož cena je menší nebo rovna 40 000 Kč a doba životnosti delší než 1 rok, je evidován jako drobný hmotný investiční majetek a odepisován po dobu 2 let rovnoměrně.

78 Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů

4.6.7 Plán příjmů

Tab. 28: Plán příjmů (vlastní zpracování)

Plán příjmů	2016	2017	2018	2019
školovné - OV	900 000 Kč	2 700 000 Kč	2 700 000 Kč	2 700 000 Kč
školovné - RV	600 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč
školovné - PV	420 000 Kč	1 260 000 Kč	1 260 000 Kč	1 260 000 Kč
dotace	342 960 Kč	1 028 880 Kč	1 028 880 Kč	1 028 880 Kč
CELKEM - RV	942 960 Kč	2 828 880 Kč	2 828 880 Kč	2 828 880 Kč

S ohledem na analýzu konkurence, výsledky analýzy bodu zvratu a závěry plynoucí z dotazníkové studie jsou celkové roční příjmy společnosti počítány pouze v realistické variantě. Tedy školovné činí 5000 Kč měsíčně. Přehled příjmů je opět přepočítán při obsazenosti 30 dětí.

4.6.8 Výkaz zisků a ztrát

Tab. 29: Výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát					
řádek		2016	2017	2018	2019
4	Výkony	600 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč
5	Tržby z prod. vlast. služ.	600 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč
	školovné	600 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč
8	Výkonová spotřeba	266 800 Kč	507 600 Kč	507 600 Kč	507 600 Kč
9	Spotřeba mat. a energie	30 400 Kč	91 200 Kč	91 200 Kč	91 200 Kč
	energie	24 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
	materiál	6 400 Kč	19 200 Kč	19 200 Kč	19 200 Kč
10	Služby	236 400 Kč	416 400 Kč	416 400 Kč	416 400 Kč
	nájemné	124 000 Kč	372 000 Kč	372 000 Kč	372 000 Kč
	prádelna	4 400 Kč	13 200 Kč	13 200 Kč	13 200 Kč
	vedení účetnictví	6 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
	telefon, internet	4 400 Kč	13 200 Kč	13 200 Kč	13 200 Kč
	stravování	91 200 Kč	273 600 Kč	273 600 Kč	273 600 Kč
	ostatní služby	6 400 Kč	19 200 Kč	19 200 Kč	19 200 Kč
12	Osobní náklady	546 720 Kč	1 640 160 Kč	1 640 160 Kč	1 640 160 Kč
	mzdové náklady	408 000 Kč	1 224 000 Kč	1 224 000 Kč	1 224 000 Kč
	náklady na SZ a ZP	138 720 Kč	416 160 Kč	416 160 Kč	416 160 Kč
18	Odpisy	27 200 Kč	81 600 Kč	68 600 Kč	42 600 Kč
45	Ost.provozní výnosy	342 960 Kč	1 028 880 Kč	1 028 880 Kč	1 028 880 Kč
43	Nákladové úroky	3 114 Kč	6 129 Kč	1 299 Kč	0 Kč
	VH před zdaněním	99 126 Kč	593 391 Kč	611 221 Kč	638 520 Kč
	Daň	18 834 Kč	112 744 Kč	116 132 Kč	121 319 Kč
	VH po zdanění	80 292 Kč	480 647 Kč	495 089 Kč	517 201 Kč

Výkaz zisků a ztrát přehledně zobrazuje veškeré výnosy a náklady společnosti v prvních třech letech. Výnosy jsou zastoupeny především tržbami z prodeje vlastních služeb a dále provozními výnosy v podobě dotací. Výkaz také zobrazuje položky nákladů, jež jsou nejvyšší v podobě osobních nákladů a externě využívaných služeb společnosti.

Již v prvním roce, kdy je školka otevřena pouhé čtyři měsíce, realizuje zisk po zdanění přes 80 000 Kč v realistické variantě. Očekávané zisky v dalších letech mají rostoucí tendenci a pohybují se v blízkosti hodnoty 0,5 milionu korun po zdanění. Jelikož jsou výnosy počítány při obsazenosti ze 77 %, mohou se zisky ve skutečnosti lišit.

Výsledky hospodaření v případě optimistické varianty by se pohybovaly nad hodnotou 1,1 milionu korun po zdanění. V případě pesimistické varianty by školka vykazovala také kladné výsledky hospodaření, ovšem pouze v hodnotách okolo 50 000 Kč po zdanění.

4.6.9 Cash flow nepřímou metodou

Tab. 30: Cash flow (vlastní zpracování)

Výkaz Cash Flow				
	2016	2017	2018	2019
Počáteční stav PP	360 000 Kč	81 266 Kč	561 621 Kč	1 071 428 Kč
VH před zdaněním	99 126 Kč	593 391 Kč	611 221 Kč	638 520 Kč
odpisy	27 200 Kč	81 600 Kč	68 600 Kč	42 600 Kč
daň z příjmů	-18 834 Kč	-112 744 Kč	-116 132 Kč	-121 319 Kč
CF provozní	107 492 Kč	562 247 Kč	563 689 Kč	559 801 Kč
CF Investiční	-522 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
přijetí úvěru	162 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
splacení úvěru	-26 226 Kč	-81 892 Kč	-53 882 Kč	0 Kč
CF Finanční	135 774 Kč	-81 892 Kč	-53 882 Kč	0 Kč
CF CELKEM	-278 734 Kč	480 355 Kč	509 807 Kč	559 801 Kč
Konečný stav PP	81 266 Kč	561 621 Kč	1 071 428 Kč	1 631 229 Kč

Vynaložené peněžní prostředky k pokrytí počátečních investičních nákladů tvoří tak velké výdaje, že je tok peněžních prostředků v prvním roce i přes dosažení kladného výsledku hospodaření záporný, a to v hodnotě -278 734 Kč. V dalších letech se s kladným výsledkem hospodaření ustálí i tok peněžních prostředků a díky postupnému umořování dodavatelského úvěru nadále stoupá.

4.6.10 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu

Tab. 31: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.12. v letech 2016-2019					
	Rok	2016	2017	2018	2019
	Aktiva celkem	576 066 Kč	974 821 Kč	1 416 028 Kč	1 933 229 Kč
	Stálá aktiva	494 800 Kč	413 200 Kč	344 600 Kč	302 000 Kč
022	Dlouhodobý hmotný majetek	494 800 Kč	413 200 Kč	344 600 Kč	302 000 Kč
	Oběžná aktiva	81 266 Kč	561 621 Kč	1 071 428 Kč	1 631 229 Kč
211	Pokladna	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
221	Bankovní účet	76 266 Kč	556 621 Kč	1 066 428 Kč	1 626 229 Kč
	Pasiva celkem	576 066 Kč	974 821 Kč	1 416 028 Kč	1 933 229 Kč
	Vlastní kapitál	440 292 Kč	920 939 Kč	1 416 028 Kč	1 933 229 Kč
41	Základní kapitál	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
431	VH minulých let	0 Kč	80 292 Kč	560 939 Kč	1 056 028 Kč
428	Nerozdělený zisk minulých let	80 292 Kč	480 647 Kč	495 089 Kč	517 201 Kč
	Cizí zdroje	135 774 Kč	53 882 Kč	0 Kč	0 Kč
249	Ostatní krátkodobé fin. výpomoci	81 892 Kč	53 882 Kč	0 Kč	0 Kč
479	Jiné dlouhodobé závazky	53 882 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč

4.6.11 Ukazatele ekonomické efektivity

Průměrné roční zisky

Průměrný roční zisk po zdanění neboli EAT je potřebný pro výpočet doby návratnosti, rentability vlastního kapitálu a dalších ukazatelů ekonomické efektivity. Průměrný roční zisk před započítáním nákladových úroků a daně, tzv. EBIT, je součástí výpočtu rentability celkových aktiv a návratnosti investic. První rok je opět přepočítán na pouhé čtyři měsíce vzhledem k faktu, že je školka otevřena od měsíce září. Průměrný roční zisk před zdaněním za roky 2016 až 2019 činí 582 677 Kč, průměrný zisk po zdanění potom 471 969 Kč.

Tab. 32: Průměrné zisky (vlastní zpracování)

Rok	EAT	EBIT
2016	80 292 Kč	96 012,00 Kč
2017	480 647 Kč	587 262,00 Kč
2018	495 089 Kč	609 922,00 Kč
2019	517 201 Kč	638 520,00 Kč
Průměrný roční zisk	471 969 Kč	579 515 Kč

Doba návratnosti

Tab. 33: Doba návratnosti (vlastní zpracování)

Doba úhrady			
Rok	2016	2017	2018
Roční CF	-278 734 Kč	480 355 Kč	506 307 Kč
Investiční náklady	522 000 Kč		
Pokrytí	-800 734 Kč	-320 379 Kč	185 928 Kč

Z tabulky vyplývá, že za první čtyři měsíce, kdy je MŠ otevřena v roce 2016, nejsou pokryty investiční náklady projektu s rozdílem 800 734 Kč. V druhém roce, kdy školka již funguje kompletních 12 měsíců, je tento rozdíl snížen na 320 379 Kč a ve třetím roce jsou již investiční náklady pokryty zcela. Je-li doba návratnosti počítána jako poměr investičních nákladů projektu k ročnímu peněžnímu toku, dosahuje hodnoty 1,04 roku. Je tedy zřejmé, že doba návratnosti projektu je velmi krátká a k pokrytí investičních nákladů projektu založení této mateřské školy stačí doba kratší než dva roky.

Čistá současná hodnota

Vedle hodnot peněžních toků je pro výpočet čisté současné hodnoty významná výše diskontní míry. Zvolení tohoto parametru významně ovlivňuje hodnoty výsledné čisté současné hodnoty. Je nutné brát v úvahu úrokovou míru poskytnutého dodavatelského úvěru, jenž je jediným externím zdrojem financování projektu, a současně alternativní náklady interních finančních zdrojů, jež tvoří hodnoty nejlepšího jiného možného užitku, který by firma mohla získat použitím předmětných finančních prostředků. Po zvážení těchto vlivů a zahrnutí předpokládané inflace a rizika je určena diskontní míra ve výši 5 %.

Výpočet diskontní míry vypadá následovně: 2% riziková premie + 1% úrok na spořicí účet + 2% očekávaná míra inflace = 5 %, což je výše diskontu, jež se běžně u českých firem používá.

$$\text{Výpočet ČSH: } \frac{CF}{(1+r)^t}$$

$$\text{ČSH} = \frac{-278\,734}{(1+0,05)^0} + \frac{480\,355}{1,05^1} + \frac{509\,807}{1,05^2} + \frac{559\,801}{1,05^3} + \frac{559\,801}{1,05^4} + \frac{557\,103}{1,05^5} = 2\,023\,948 \text{ Kč}$$

Tab. 34: Čistá současná hodnota (vlastní zpracování)

CF	-278 734 Kč	480 355 Kč	509 807 Kč	559 801 Kč	559 801 Kč	557 103 Kč
Životnost	0	1	2	3	4	5
Diskont	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
ČSH	-278 734 Kč	457 481 Kč	440 390 Kč	507 756 Kč	460 550 Kč	436 505 Kč

Čistá současná hodnota projektu založení MŠ Školka Happy, s.r.o. při době životnosti 5 let nabývá hodnoty po zaokrouhlení 2 milionů korun. Lze říct, že správná hodnota ČSH je jakékoliv nezáporné číslo. Nulová hodnota tohoto ukazatele napovídá, že z pohledu cash flow je daná investice nepřínosná. V tomto případě tomu tak není, investice je tedy výnosná.

Ukazatele rentability

Tab. 35: Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability				
	2016	2017	2018	2019
ROE	22,30%	133,51%	137,52%	143,67%
ROA	13,94%	49,31%	34,96%	26,75%
ROI	16,67%	60,24%	43,07%	33,03%

Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu a je spočítána jeho podílem na výsledku hospodaření po zdanění. I přes určitou míru zadluženosti ukazatel vykazuje vysokou hodnotu, a to díky tomu, že výsledek hospodaření je kladný a dosahuje velkých částek. Tento ukazatel vypovídá majitelce o zhodnocení vloženého kapitálu do společnosti.

Rentabilita aktiv ROA vyjadřuje výnosnost celkových aktiv, a tedy na rozdíl od rentability vlastního kapitálu vypovídá o výsledku hospodaření získaného z peněz od majitelky i věřitele. Stejně jako v případě rentability vlastního kapitálu se společnost pohybuje ve vysokých hodnotách návratnosti celkových aktiv díky vysokým ziskům a nulovým zásobám.

Rentabilita investic porovnává skutečně dosažený zisk s počátečními náklady na investici. V případě podnikatelského plánu na založení školky dosahuje extrémně vysokých hodnot, z čehož vyplývá ziskovost celkového projektu.

4.7 Hodnocení rizik

Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je doprovázeno nebezpečím podnikatelského neúspěchu, který vede ke ztrátám a v krajním případě až k úpadku firmy.⁷⁹

Podnikatelské riziko spočívá v nebezpečí, že skutečné výsledky hospodaření se mohou lišit od výsledků předpokládaných. V oblasti služeb péče o dítě se sice není nutné obávat rizik spojených s technologickým vývojem či pohybem měnového kurzu, ale vzniká zde velké riziko poptávky. Mateřská škola čelí obavám z nedostatku zájmu o tyto služby v městské části Brno-Slatina. Tento nezájem by mohl být zapříčiněn zejména politickým nátlakem na vznik již zmiňovaných dětských skupin, jež fungují na neziskové bázi a poplatky za hlídání dítěte v takové skupině jsou minimální. Dále také vznikem nové obecní mateřské školy nebo značným navýšením kapacit současných MŠ. Riziko poptávky je ovlivněno také propagací a oslovením potenciálních zákazníků. Je tedy možné, že náklady na marketing mohou dosáhnout větších částek, než podnikatel předpokládá.

Mikroekonomická rizika společnosti jsou spojena především se vstupem nové konkurence na trh a s nedostatky v oblasti personálního obsazení. Riziko nového konkurenta je v městské části Brno-Slatina velké, a to především z důvodu rychlého rozvoje a rozsáhlé developerské činnosti v této oblasti. Spojení těchto aktivit s nedostatkem míst pro děti v obecních školkách a s absencí soukromých zařízení tohoto typu může vést k rychlé reakci podnikatelů v oboru služeb péče o dítě. Je tedy žádoucí vstoupit na trh v co nejkratší době. Druhým zmiňovaným rizikem jsou problémy s personálním obsazením. Pro projekt je klíčové najít zaměstnance s dlouhodobou perspektivou a velmi dobrým vztahem ke službám v péči o děti. Odchod některého pracovníka může vyústit ve značnou nespokojenost dětí i jejich rodičů. Snaha o udržení a motivaci zaměstnanců je tedy klíčovým úkolem podnikatele jako ředitele mateřské školy.

Finanční riziko společnosti se objevuje v možných větších pohledávkách za klienty, jež mohou vznikat po závazném zápisu dítěte do školy a následným nedodržováním platebních podmínek, či neplacením. V takovém případě by sice firma dítě ze zařízení vyloučila, ale nezabránila by ztrátě spojené s časovou náročností na opětovné obsazení volného místa. Nedostatku finančních prostředků by firma mohla čelit také

79 FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. s. 135

v případě epidemického onemocnění dětí, a s tím související absencí. Při dlouhodobé absenci dítěte má rodič samozřejmě nárok na vrácení školkového, a tak by společnost tento problém mohla řešit pouze snížením mzdových nákladů.

Riziko zvýšení nákladů by v případě projektu nastalo pouze rapidním zvýšením nájemného či jiných služeb, jež společnost outsourcuje. Je proto důležité sledovat alternativní dodavatele.

Makroekonomická rizika mohou nastat v případě zhoršení finanční situace rodičů. Taková situace by musela v různé míře zasáhnout všechny hospodářské jednotky. Je možné spatřovat takové riziko v závažných změnách daňového zákonodárství či celkových změnách trhu, které vedou ke zvýšení nezaměstnanosti či poklesu mezd.

4.8 Časový harmonogram projektu

Tab. 36: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Popis činnosti	t ⁸⁰	duben	květen	čvn	čvc	srpen
Vytvoření podnikatelského plánu	5					
Výběr a pronájem objektu	2					
Založení společnosti	2					
Sádrokartonové úpravy	1					
Malování	1					
Podlahové krytiny	1					
Úprava sociálního zařízení	1					
Dodání nábytku	2					
Nákup hraček a dalšího vybavení	3					
Vybavení výdejny jídla	1					
Vybavení relaxační místnosti	1					
Vybavení herny	1					
Zahradní úpravy	2					
Konstrukce prolézaček	1					
Personální obsazení	3					
Úklid objektu	1					
Zápis do rejstříku škol	4					
Propagace	14					
Zápis do školky	12					

Časový plán projektu znázorňuje jednotlivé činnosti a jejich dobu trvání. Jelikož je začátek některých činností závislý na konci jiné činnosti, k realizaci celého projektu je nutné počítat

80 t - doba trvání činnosti v týdnech

s přípravou v nejkratší době 5 měsíců. Projekt založení soukromé mateřské školy je započat zpracováním podnikatelského plánu a následnou administrativou spojenou se založením společnosti a podáním žádosti o zápis do školského rejstříku. Stavební úpravy jsou sice časově nenáročné, ale jejich zahájení závisí na výběru a pronájmu objektu. Propagace a zápis dětí do školky by měl probíhat v minimálním časovém intervalu dvou měsíců. Důležité je současně počítat s časovou rezervou při možných komplikacích.

4.9 Exekutivní souhrn

Hlavní myšlenkou podnikatelského záměru je úspěšná realizace projektu založení soukromé anglické mateřské školy v atraktivní lokalitě Brno-Slatina, která čelí nedostatečné nabídce služeb v oboru péče o děti předškolního věku.

Soukromá MŠ Školka Happy, s.r.o. nabízí celkovou kapacitu 39 míst, z nichž jedna třída nabízí celodenní program v anglickém jazyce, čímž oslovuje potenciální zákazníky nejen z České republiky, ale i zahraničí. Certifikovaný personál s výbornou znalostí jazyka uplatňuje individuální přístup ke každému zákazníkovi. Kromě intenzivní výuky anglického jazyka školka nabízí velké množství pohybových i výtvarně-uměleckých aktivit, záruku zdravého stravování a nadstandardní otevírací dobu.

Školné činí 5 000 Kč měsíčně a zahrnuje veškeré aktivity, stravu i praní ložního prádla. Měsíční příjmy společnosti zahrnují školné inkasované od rodičů a dotace ze strany státu. Relativně vysoké investiční náklady projektu jsou pokryty již ve druhém roce fungování společnosti. Průměrné výsledky hospodaření po zdanění dosahují hodnot po zaokrouhlení 0,5 milionu korun. Finanční plán je sestaven při předpokládaném naplnění 77 % kapacity s výhledem na tři roky. Očekávaný úspěch projektu je podpořen finanční analýzou rentability a čisté současné hodnoty. Možnosti budoucího rozvoje podniku jsou spatřeny v rozšíření služeb v podobě zájmových odpoledních aktivit pro děti i rodiče, hlídání dětí v domácnosti či výuce jiných cích jazyků.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zpracování realizovatelného podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školy. Cíl práce byl splněn. Po teoretickém výkladu pojmů a výpočtů byla provedena analýza odvětví, zákazníků a konkurence. Přínosem vlastních návrhů řešení je konkrétní podnikatelský plán na založení soukromé mateřské školy v městské části Brno-Slatina.

Teoretická východiska práce se věnují popisu a vysvětlení pojmů spojených s podnikáním a možnostem poskytování služeb v oboru péče o děti v České republice. Po zvážení jednotlivých kritérií je zvolena jako vhodná právní forma podnikání společnost s ručením omezeným, zapsaná v rejstříku škol a školských zařízení. Dále se teoretická část zabývá shrnutím právních předpisů, jimž mateřské školy podléhají, a objasněním výpočtů a analýz použitých v práci.

Předmětem analytické části se stal v první řadě současný stav zvýšené poptávky po službách mateřských škol, ale také obor podnikání, potenciální zákazníci a konkurence. Hlavními silnými stránkami projektu jsou dobře zvolená lokalita, moderní přístup k výchově a široké portfolio zájmových aktivit. Naopak slabou stránkou může být absence referencí a tradice. Hlavní hrozbou je vyhodnocen vstup nové konkurence na trh. Příležitosti jsou spatřeny v možnosti spolupráce s větší firmou či rozšíření nabízených služeb hlídání dětí v domácnosti. Z provedeného výzkumu vyplývá, že projekt má šanci na úspěch a další rozvoj pouze v realistické variantě.

Vlastní návrhy řešení zahrnují přínos ve formě zpracování marketingového, obchodního, organizačního a finančního plánu projektu. Marketingový plán zahrnuje především cenotvorbu a propagační strategii podniku. Obchodní plán popisuje kritéria výběru jednotlivých dodavatelů a organizační plán rozebírá personální strukturu projektu.

Nejdůležitější součástí je však finanční plán podniku, jenž porovnává jednotlivé možnosti cizích zdrojů financování, plánuje výdaje a příjmy, výsledky hospodaření a další výkazy ve výhledu tří let života projektu. Nejvýhodnějším externím zdrojem financování byl zvolen dodavatelský úvěr s rovnoměrnými splátkami po dobu dvou let. Na nedostatku konkurence v oboru podnikání mají jistě zásluhu poměrně vysoké investiční náklady projektu založení mateřské školy. Příjmy jsou zastoupeny nejen školným vybraným od rodičů, ale také dotací ze strany státu. Výsledky hospodaření vykazují kladné hodnoty

již v prvním roce a doba návratnosti projektu je kratší než dva roky. V pesimistické variantě by podnik vykazoval také kladný výsledek hospodaření, ale pouze v hodnotě několika desítek tisíc po zdanění. Optimistická varianta by společnosti přinesla roční zisk po zdanění okolo 1,1 milionu korun a bod zvratu by nastal již při zaplnění jedné poloviny kapacity.

Časová náročnost příprav celého projektu vyžaduje pět měsíců, společnost tedy zahájí svoji činnost v září roku 2016 a bude usilovat o minimální naplnění 80 % kapacity školky.

Seznam použitých zdrojů

ČSÚ: Český statistický úřad [online]. ČSÚ, c2014, [cit. 2014-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. : il. ; 25 cm. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-5104-7.

KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. : il. ISBN 978-80-214-3838-5.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. : il., formuláře, tiskopisy 1 CD-ROM. ISBN 80-251-0592-X.

Mateřské školy BRNO: Zápis do mateřských škol [online]. MŠ BRNO, c2014, [cit. 2014-12-06]. Dostupné z WWW: <http://www.zapisdoms.brno.cz/>

MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. MŠMT, c2015, [cit. 2015-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/>

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vyhláška č. 14/2005 Sb., Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy o předškolním

vzdělávání ve znění vyhlášky 29. prosince 2004, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 410/2005 Sb., Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých ze dne 4. října 2005, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 137/2004 Sb., Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných ze dne 17. března 2004 ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 268/2009 Sb., Ministerstva pro místní rozvoj o technických požadavcích na stavby ze dne 12. srpna 2009, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 107/2005 Sb., Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy o školním stravování ze dne 25. února 2005, ve znění pozdějších předpisů

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. : il. ISBN 80-7261-075-9.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon ze dne 24. září 2004, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině ze dne 23. září 2014, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením ze dne 18. listopadu 1999, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů ze dne 24. září 2004, ve znění pozdějších předpisů

Seznam tabulek

Tab. 1: Schéma SWOT analýzy

Tab. 2: Výsledky přijímacího řízení do MŠ v Brně v roce 2014

Tab. 3: Výsledky přijímacího řízení do MŠ v městské části Brno-Slatina v roce 2014

Tab. 4: MŠ v MČ Brno-Slatina

Tab. 5: Přehled podnikatelských subjektů v oblasti péče o dítě v Brně

Tab. 6: Počet dětí v mateřských školách v okrese Brno-město v letech 2006 až 2014

Tab. 7: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v JMK letech 2005 až 2014

Tab. 8: SLEPT analýza

Tab. 9: Denní režim Školky Happy

Tab. 10: Týdenní rozvrh Školky Happy

Tab. 11: Ceník Jídelny Slatina

Tab. 12: Porovnání cenových návrhů nábytku

Tab. 13: Ceník Školky Happy

Tab. 14: Zřizovací výdaje

Tab. 15: Investiční náklady projektu

Tab. 16: Zdroje kapitálu

Tab. 17: Investiční úvěr Česká spořitelna, a.s.

Tab. 18: Čtvrtletní splátkový kalendář - Investiční úvěr Česká spořitelna, a.s.

Tab. 19: Neúčelový úvěr Zuno Bank

Tab. 20: Dodavatelský úvěr Ing. Veselý,s.r.o.

Tab. 21: Splátkový kalendář - dodavatelský úvěr

Tab. 22: Porovnání cizích zdrojů financování

Tab. 23: Počáteční rozvaha společnosti MŠ Školka Happy, s.r.o.

Tab. 24: Přehled očekávaných měsíčních výdajů

Tab. 25: Přehled očekávaných měsíčních příjmů

Tab. 26: Normativ neinvestičních výdajů pro rok 2014

Tab. 27: Plán výdajů

Tab. 28: Plán příjmů

Tab. 29: Výkaz zisků a ztrát

Tab. 30: Cash flow

Tab. 31: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu v letech 2016-2019

Tab. 32: Průměrné zisky

Tab. 33: Doba návratnosti

Tab. 34: Čistá současná hodnota

Tab. 35: Ukazatele rentability

Tab. 36: Časový harmonogram projektu

Seznam obrázků a grafů

Obr. 1: Organizační struktura Školky Happy, s.r.o.

Graf 1: Počty žáků ve školách podle jejich typu v JMK

Graf 2: Počet narozených dětí v JMK v letech 2005 až 2013

Graf 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v JMK letech 2005 až 2014

Seznam zkratek

CF	Cash flow
ČSH	Čistá současná hodnota
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
čvc	červenec
čvn	červen
JMK	Jihomoravský kraj
MČ	Městská část
MP	mzdové prostředky
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NIV	Neinvestiční výdaje
OV	Optimistická varianta
PC	Personal computer
PV	Pesimistická varianta
RV	Realistická varianta

Příloha

Příloha č.1: Struktura dotazníku

Dotazník

Vážená paní/pane,

Dovoluji si Vás oslovit jako rodiče s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity jako podklad pro analýzu dotazníkového šetření bakalářské práce na téma založení soukromé mateřské školy.

Dotazník je zcela anonymní a údaje vyplývající z dotazníkové studie nebudou použity k žádným jiným účelům.

Prosím o zaškrtnutí jedné odpovědi u každé z následujících otázek týkajících se služeb v oblasti péče o dítě.

Děkuji Vám za ochotu a věnovaný čas.

Petra Veselá

1. Pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Věk:

- ☐ 16 - 25 let
- ☐ 26 - 35 let
- ☐ 36 a více

4. Zaměstnání:

- ☐ Student
- ☐ Zaměstnanec
- ☐ OSVČ
- ☐ Rodičovská dovolená
- ☐ Nezaměstnaný

5. Umístil/a byste dítě do soukromé mateřské školy:

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6. Jaké měsíční školné je pro Váš rodinný rozpočet přijatelné:

- ☐ 0 - 2000 Kč
- ☐ 2000 - 4000 Kč
- ☐ 4000 - 6000 Kč
- ☐ 6000 - 8000 Kč
- ☐ 8000 a více

7. Které z následujících služeb, které nabízejí soukromé mateřské školy jsou pro Vás nejdůležitější (uved'te maximálně tři odpovědi):

- ☐ Sportovní aktivity
- ☐ Výuka jazyků
- ☐ Logopedii
- ☐ Zdravé stravování
- ☐ Menší kolektiv dětí na jednoho učitele
- ☐ Výtvarné aktivity
- ☐ Hudební aktivity
- ☐ Delší otevírací doba